

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Leila Marisa Ferreira Camacho Pontes

**A Eficácia das Unidades de Saúde familiar.
O Empenhamento e a Satisfação dos
membros da equipa**



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Leila Marisa Ferreira Camacho Pontes

**A Eficácia das Unidades de Saúde familiar.
O Empenhamento e a Satisfação dos
membros da equipa**

Mestrado em Gestão das Unidades de Saúde

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Carla Freire

Outubro de 2010

DECLARAÇÃO

Nome: **Leila Marisa Ferreira Camacho Pontes**

Endereço electrónico: leilapont@gmail.com Telefone: **938851474**

Número do Cartão de Cidadão: **10002414**

Título dissertação de Mestrado: **A Eficácia das Unidades de Saúde familiar. O Empenhamento e a Satisfação dos membros da equipa**

Orientador: **Professora Doutora Carla Freire**

Ano de conclusão: 2010

Designação do Mestrado: Mestrado em Gestão das Unidades de Saúde

Para os devidos e legais efeitos, declaro que:

1. É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ____/____/____

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Carla Freire pela disponibilidade, cuidado, orientação e partilha de conhecimentos fundamentais para a concretização deste projecto

Ao Paulo Pontes, meu marido, pelo incentivo, se não fosse a sua persistência e determinação nunca teria iniciado este mestrado

À minha família... pelos valores e sentido de responsabilidade que me transmitiram, pela educação e oportunidades que me proporcionaram

Aos meus amigos... que me ajudaram a manter o entusiasmo e motivação e ainda que me auxiliaram na revisão linguística desta dissertação

Aos meus colegas de grupo durante todo o mestrado, Dr.^a Paula Morais, Dr. Domingos Sousa e Eng. Paulo Cardoso ... pelo grupo fantástico, com verdadeiro espírito de equipa, de entreajuda e companheirismo que permitiram conduzir com entusiasmo e motivação estes dois anos de mestrado

Aos participantes do estudo... por colaborarem e possibilitarem a realização desta investigação

A todos...que de uma forma ou de outra viabilizaram a concretização deste trabalho e permitiram que alcançasse mais um sucesso

Muito Obrigado

RESUMO

“A EFICÁCIA DAS UNIDADES DE SAÚDE FAMILIAR: O EMPENHAMENTO E A SATISFAÇÃO DOS MEMBROS DA EQUIPA “

A reforma dos cuidados de saúde primários em Portugal, tem como principal objectivo a qualidade na prestação de cuidados de saúde aos utentes. Muito embora se distingam, pela sua complexidade e características específicas, de outras organizações, são do ponto de vista da gestão muito similares. Neste sentido as questões que se colocam à gestão de unidades de saúde são as mesmas que se colocam a outras organizações – eficácia na gestão dos seus recursos.

A presente dissertação tem como objectivo estudar a eficácia das equipas das Unidades de Saúde Familiar do Agrupamento de Centros de Saúde de Guimarães, tendo por base o modelo de Cohen & Bailey (1997), ou seja, procura explorar os resultados atitudinais dos membros das equipas, expressos em termos de satisfação e empenhamento organizacional.

Foram inquiridos 136 profissionais que integram as Unidades de Saúde Familiar do Agrupamento de Centros de Saúde de Guimarães. Os resultados obtidos indicam que o empenhamento normativo assumiu-se como a dimensão mais importante. O empenhamento normativo agregou seis itens ($\alpha=0,829$) e contribui com 33,84% da variância. A dimensão afectiva agregou cinco itens ($\alpha=0,813$), contribuindo com 12,55% da variância. A dimensão instrumental, agrega apenas quatro itens ($\alpha=0,574$) e contribui para a explicação de 8,7% da variância. Os dados obtidos indicam que existe uma relação entre o empenhamento e a satisfação. O empenhamento normativo correlaciona-se com a satisfação relativamente ao crescimento pessoal e desenvolvimento, o relacionamento com os colegas de trabalho e com o sentimento de que valeu a pena o investimento no trabalho. O empenhamento afectivo relaciona-se de forma significativa com praticamente todas as variáveis de satisfação analisadas, sendo apenas a excepção o nível de segurança. O empenhamento instrumental por sua vez não tem associação significativa com nenhuma das variáveis da satisfação.

Pretende-se com este estudo contribuir para uma reflexão profunda da importância do comportamento organizacional nas três áreas focadas visando o aperfeiçoamento das políticas de gestão, neste sentido são discutidas as implicações teóricas e práticas ao nível da gestão das equipas de saúde.

Palavras-chave: Eficácia das Equipas, Empenhamento e Satisfação, Gestão de unidades de saúde

ABSTRACT

"THE EFFECTIVENESS OF FAMILY HEALTH UNITS: COMMITMENT AND SATISFACTION OF MEMBERS OF THE TEAM"

The reform of primary health care in Portugal, have as a main goal providing quality care to the patients. Although be distinguished by their complexity and specific characteristics of other organizations, those are, from the point of view of management, very similar. In this sense the issues facing the management of health facilities are those that arise from other organizations - effective in managing their resources.

This dissertation aims to study the effectiveness of teams of Family Health Units of the Group of the Health Centers of Guimarães, based on the model of Cohen & Bailey (1997), in other words, attempts to explore the attitudinal outcomes of team members expressed in terms of satisfaction and organizational commitment.

We surveyed 136 professionals within the Family Health Units of the Group Health Centre of Guimarães. The results indicate that normative commitment was seen as the most important dimension. The normative commitment has added six items ($\alpha = 0.829$) and accounts for 33.84% of the variance. The affective dimension has added five items ($\alpha = 0.813$), accounting for 12.55% of the variance. The instrumental dimension, adds only four items ($\alpha = 0.574$) and contributes to explaining 8.7% variance. Data indicate that a relationship exists between commitment and satisfaction. The normative commitment is correlated with satisfaction with personal growth and development, relationships with coworkers and the feeling, that it was worth the investment at work. The affective commitment relates significantly with almost every variable of satisfaction analyzed, the exception being only the security level. The commitment instrumental in turn has a significant association with any of the variables of satisfaction.

The aim of this study was to contribute to a profound reflection of the importance of organizational behaviour, in the three focus areas aimed the improving management policies, based on that, are discussed theoretical and practical implications in the management of health teams.

Keywords: Effectiveness of Teams, Commitment and satisfaction, management of health facilities

ÍNDICE

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Lista de Abreviaturas	x
Capítulo I: Introdução	11
1.1 Âmbito do Estudo	11
1.2 Justificação do Tema	11
1.3 Contextualização da Reforma dos Cuidados de Saúde Primários	12
1.4 Objectivos do Estudo	14
1.5 Estrutura do Trabalho	14
Capítulo II: Eficácia das Equipas	16
2.1 Conceito de Grupo / Equipas de Trabalho	16
2.2 Modelos de Aprendizagem e Eficácia de Grupos de Trabalho	18
2.3 A eficácia das Equipas de Trabalho – Modelos Teóricos	18
2.5 Factores de Sucesso	23
Capítulo III: O Empenhamento Organizacional	24
3.1 Abordagens ao Empenhamento Organizacional	24
3.2. Dimensões do Empenhamento Organizacional - O Empenhamento Afectivo, Instrumental e Normativo	27
3.3 Abordagem Multidimensional	30
3.4 Antecedentes e Consequentes do Empenhamento Organizacional	30
3.4.1 Antecedentes e Variáveis Correlacionáveis	32
3.4.2 Consequências do Empenhamento Organizacional	34
3.5 O Empenhamento na Equipa	39
3.6 Notas Finais	39
Capítulo IV: A Satisfação no Trabalho	40
4.1 O Conceito de Satisfação no Trabalho	40
4.2 Modelos Teóricos da Satisfação no Trabalho	41
4.2.1 Variáveis Individuais	42
4.2.2 Variáveis Situacionais	44
4.2.3 Variáveis de Interação Social	46
4.3 Determinantes da Satisfação no Trabalho	47

4.4 Importância do Clima de Tarefa/Organização na Satisfação	49
4.5 Consequentes da Satisfação no Trabalho	52
4.6 A Satisfação com a Equipa.....	55
4.6 Notas Finais	56
Capítulo V: Objectivos e Metodologia adoptada.....	57
5. 1 Objectivos da Problemática em Estudo	57
5.2 Estudo Quantitativo	57
5.3 Inquérito por Questionário	58
5.3.1 Escala do Empenhamento Organizacional	58
5.3.2 Escala referente ao Clima de Tarefa/Organização	59
5.3.3 Escala da Satisfação	60
5.3.4 Caracterização Sociodemográfica e Intenções Comportamentais.....	61
5.3.5 Questões Abertas	62
Capítulo VI: Análise dos Resultados	63
6.1 Caracterização da Amostra.....	63
6.2 Análise Factorial do Empenhamento na Organização.....	66
6.3 Correlação entre o Empenhamento e as Variáveis Demográficas.....	69
6.4 Correlação entre o Empenhamento e a Satisfação	71
6.5 Análise de Correlação entre a Satisfação e as Variáveis Demográficas	74
6.6 Análise Factorial do Clima de Tarefa / Organização	77
6.6 Correlação entre a Clima Organizacional e as Variáveis Demográficas.....	81
6.7 Correlação entre o Empenhamento e o Clima Organizacional	83
6.8 Intenções Comportamentais	84
6.9 Factores Positivos, Negativos e Sugestões com vista à melhoria da Satisfação Profissional	86
Capítulo VII: Conclusões Finais.....	87
7.1 Discussão de Resultados e Principais Conclusões	87
7.1.1 Empenhamento	87
7.1.2 Satisfação.....	89
7.1.4 Empenhamento Organizacional / Satisfação	90
7.1.5 Clima de Tarefa/Organização.....	91
7.2 Principais Contributos do Estudo	92
7.3 Limitações e Sugestões de Investigação.....	93
Bibliografia	95

Anexos	104
Anexo I – Instrumento de recolha de dados.....	105
Anexo II – Tabelas de Cruzamento de dados da categoria profissional com a possibilidade do inquirido de voltar ao início não incluídas no texto	115
Anexo III – Factores Positivos, Negativos e Sugestões com vista à melhoria da satisfação profissional.....	124
Anexo IV – Análise Descritiva da Satisfação - médias	127
Anexo V – Análise da frequência da Amostra por Local de Trabalho	129

ÍNDICE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de eficácia de Grupos de Trabalho segundo Cohen & Bailey (1997)	22
Figura 2: Abordagens do Empenhamento Organizacional	26
Figura 3: Antecedentes, Correlações e Consequências do Empenhamento Organizacional	31
Figura 4: Antecedentes do empenhamento organizacional	32
Figura 5: Consequências do Empenhamento Organizacional	34
Figura 6: Modelo das características da função	45
Quadro 1- Idades dos inquiridos.....	63
Quadro 2 – Habilitações académicas dos inquiridos	64
Quadro 3 – Categorias profissionais dos inquiridos	64
Quadro 4 – Antiguidade na profissão e no actual serviço dos inquiridos.....	64
Quadro 5 – Vínculo Laboral dos inquiridos	65
Quadro 6 - Idade do inquirido segundo o sexo	65

Tabela 1: Modelo de Meyer & Allen (1991)	27
Tabela 2: Modelos de explicação da Satisfação no Trabalho	42
Tabela 3. Algumas das consequências da satisfação no trabalho: consequências internas e externas (adaptado de Cunha <i>et al.</i> , 2006)	53
Tabela 4 – Análise factorial de componentes principais relativa ao Empenhamento Organizacional, com Rotação Varimax	67
Tabela 5 – Dimensões do Empenhamento Organizacional	69
Tabela 6 -Matriz de correlações dos 3 níveis de empenhamento com as variáveis demográficas	71
Tabela 7 -Matriz de correlações dos 3 níveis de empenhamento e o nível de satisfação	73
Tabela 8 -Matriz de correlações do nível de satisfação com as características do trabalho e relações com as chefias e colegas de trabalho e as características demográficas	76
Tabela 9 - Análise factorial dos componentes principais do Clima Organizacional, com Rotação Varimax	78
Tabela 10 – Dimensões do Clima Organizacional.....	80
Tabela 11 -Matriz de correlações as 5 dimensões de clima organizacional com as variáveis demográficas	82
Tabela 12 -Matriz de correlações dos 3 níveis de empenhamento com os 5 níveis de clima organizacional	84
Tabela 13 - Atitude relativamente à possibilidade de voltar a escolher uma carreira profissional.....	84
Tabela 14 - Intenção de saída	85

LISTA DE ABREVIATURAS

CSP – Cuidados de Saúde Primários

ACES – Agrupamentos de Centros de Saúde

USF – Unidade de Saúde Familiar

UCC – Unidade de Cuidados na Comunidade

UCSP – Unidade de Cuidados de Saúde Personalizados

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1 ÂMBITO DO ESTUDO

A presente dissertação, realizada no âmbito do Mestrado em Gestão das Unidades de Saúde intitulada “A Eficácia das Unidades de Saúde familiar. O Empenhamento e a Satisfação dos membros da equipa” tem como objectivo estudar a eficácia das equipas das Unidades de Saúde Familiar do Agrupamento de Centros de Saúde de Guimarães, tendo por base o modelo de Cohen & Bailey (1997), ou seja, procura explorar os resultados atitudinais dos membros das equipas, expressos em termos de satisfação e empenhamento organizacional.

1.2 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

As organizações de saúde embora se distingam pela sua complexidade e características específicas de outras organizações, são do ponto de vista da gestão muito similares. Estas visam o sucesso pela qualidade da prestação de cuidados de saúde e por isso apostam na eficiência, produtividade e competitividade.

A reforma dos cuidados de saúde primários, iniciada em 2005 em Portugal, tem como principal objectivo desenvolver a reconfiguração e autonomia dos Centros de Saúde, promover a criação e implementação das Unidades de Saúde Familiar, com vista à modernização dos cuidados primários, apostando na sua orientação para a comunidade, na flexibilidade organizativa e de gestão, desburocratização, trabalho em equipa, autonomia e responsabilização, melhoria contínua da qualidade, contratualização e avaliação.

Neste contexto de mudança, este estudo procura analisar a eficácia das novas Unidades de Saúde Familiar. Pretende-se saber de que forma o novo contexto de trabalho contribui de forma mais significativa para a eficácia das equipas multiprofissionais das Unidades de Saúde Familiar.

A escolha desta problemática de estudo obedeceu a duas razões: por um lado, o actual contexto de reforma dos cuidados de saúde primários tem exigido uma maior compreensão das mudanças ocorridas neste sector; por outro lado, foram identificadas algumas lacunas na literatura neste domínio.

O desempenho das equipas constitui um factor crítico no cuidado ao doente. Dado que a investigação empírica e o desenvolvimento de modelos de desempenho, neste âmbito é escassa no nosso país, considerou-se pertinente esta questão, tendo em conta a actual emergência e desenvolvimento das equipas multiprofissionais enquanto forma de organização do trabalho no sector da saúde, explorando-se os resultados atitudinais dos membros das equipas, expressos em termos de satisfação e empenhamento na equipa, tendo em vista a sua eficácia

1.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA REFORMA DOS CUIDADOS DE SAÚDE PRIMÁRIOS

“Os cuidados de saúde primários são considerados, desde há três décadas, como o factor fundamental para o adequado desenvolvimento de uma política de saúde centrada nos cidadãos e nas suas elementares necessidades nesta área ” (Federação Nacional dos Médicos, 2007).

O novo modelo organizativo da prestação de Cuidados de Saúde Primários (CSP) – as Unidades de Saúde Familiares (USF).

Os centros de saúde, antes do início da reforma, caracterizavam-se por serem demasiado centrados na figura do médico, por se basearem em estruturas demasiado hierarquizadas (*top-down*), pelo grande número de utentes sem médico de família, pelos elevados tempos de espera, pelas dificuldades de articulação com outros níveis de cuidados, pela existência de infra-estruturas desadequadas, pela ausência de uma estratégia de marketing, pela ausência de toda uma gama de serviços fundamentais ao bom desempenho e às necessidades dos utentes, por um sistema de informação desadequado e pouco efectivo, por uma política de recursos humanos não eficiente bem como pela ausência de competências de liderança.

A reforma dos cuidados de saúde primários, iniciada em 2005, tem como principal objectivo operar uma mudança nos centros de saúde, através da criação e implementação das Unidades de Saúde Familiar.

Uma das principais novidades da reforma dos Cuidados de Saúde Primários (CSP) consiste na criação dos Agrupamentos de Centros de Saúde (ACES), serviços públicos de saúde com autonomia administrativa, constituídos por várias unidades funcionais, que agrupam um ou mais centros de saúde, e que têm por missão garantir a prestação de cuidados à população de determinada área geográfica. Destas unidades funcionais constam as Unidades de Saúde Familiar (USF), as unidades de cuidados de saúde personalizados (UCSP), as unidades de cuidados na comunidade (UCC), as unidades de saúde pública e as unidades de recursos assistenciais partilhados. (*In*: art. 7.º do Decreto-Lei n.º 28/2008 de 22 de Fevereiro).

Dentro deste modelo organizacional implementado com a reforma, a criação das USF's assenta numa abordagem *bottom-up* de base voluntária e com elevado nível de envolvimento dos profissionais de saúde na escolha dos elementos a integrar na equipa, dando autonomia organizacional, permitindo a definição de um plano de acção, com desempenho de acordo com objectivos e co-responsabilização de toda a equipa (Luís Pisco Missão para os Cuidados de Saúde Primários - 12 de Junho 2007)

As USF's, são pequenas organizações compostas por médicos, enfermeiros e administrativos que, de forma voluntária, se agruparam, organizaram o seu trabalho e respondem às necessidades dos doentes com base em princípios de solidariedade e inter-substituição. Têm um regime remuneratório sensível ao desempenho, um regime de incentivos institucionais e individuais e mecanismos de contratualização e avaliação. Trata-se de uma remuneração ajustada às diferenças no desempenho, com o fim de obter melhores indicadores no acesso, na eficácia e na eficiência da prestação, promovendo a satisfação e a redução da despesa em saúde. Estas equipas desenvolvem-se num clima de cooperação, colaboração, de entreajuda, de solidariedade, de confiança, de reciprocidade e transparência. Este trabalho em equipa tem ainda a vantagem da autonomia e gestão pessoal, do compromisso e da responsabilização.

1.4 OBJECTIVOS DO ESTUDO

No contexto actual de mudança, este estudo procura analisar a eficácia das novas Unidades de Saúde Familiar. Pretendeu-se investigar os níveis de empenhamento e satisfação dos profissionais que integram as equipas multiprofissionais das USF do Agrupamento de Centros de Saúde de Guimarães e saber se este novo contexto de trabalho contribui de forma significativa para a eficácia, medida em termos de empenhamento e satisfação.

As duas áreas do comportamento organizacional evidenciadas são factores importantes para o sucesso e competitividade das organizações de saúde. As organizações preocupam-se com a inovação e desenvolvimento e por isso cada vez mais têm consciência da necessidade dos colaboradores se identificarem com a organização, com a profissão e de verem realizadas as suas expectativas profissionais. Uma gestão eficiente da mudança pode ser facilitada pelo conhecimento do empenhamento (Meyer & Allen, 1997).

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A dissertação é constituída por sete capítulos. No Capítulo 1, é feita a introdução ao estudo, apresentando-se o âmbito da pesquisa e justificação da escolha do tema, contextualização da reforma dos cuidados de saúde primários, principal objectivo, e estrutura do trabalho.

No capítulo 2 procede-se a revisão da literatura da eficácia das equipas. Neste capítulo analisa-se a complexidade do tema através da identificação das diversas abordagens teóricas, relacionadas com o conceito de eficácia das equipas de trabalho. Discute-se o conceito de grupo / equipas de trabalho e os modelos de aprendizagem e eficácia de grupos de trabalho, bem como os factores de sucesso.

No Capítulo 3, discorre-se sobre o estado da arte relativamente ao empenhamento organizacional. Neste capítulo, faz-se referência às abordagens e dimensões do empenhamento. São ainda identificadas as principais contribuições para a compreensão dos antecedentes e consequentes deste e é feita uma referência breve ao empenhamento na equipa.

No Capítulo 4, são revistas algumas temáticas da satisfação no trabalho de maior interesse para o tema em análise. Neste capítulo, faz-se referência às principais definições e modelos teóricos. São ainda identificadas as principais contribuições para a compreensão dos antecedentes e consequentes da satisfação. Faz-se uma breve referência à importância do clima de tarefa/organização na satisfação. Finalmente, é feita uma alusão sumária à satisfação com a equipa.

No Capítulo 5, dedicado à definição dos objectivos e metodologia adoptada, são apresentados os objectivos da problemática em estudo, justificadas as opções metodológicas de recolha de dados e apresentadas as escalas de medição das variáveis em estudo.

A análise de resultados é efectuada no Capítulo 6, onde se procede à caracterização da amostra, seguindo-se a apresentação dos resultados relativos às variáveis em análise.

No capítulo 7 é apresentada a discussão de resultados e as principais conclusões e contributos para o conhecimento. São ainda discutidas algumas limitações e finalmente são apresentadas algumas pistas para futuras investigações neste domínio.

No final, é apresentada a lista da bibliografia utilizada na dissertação. Em anexo é apresentado o instrumento de recolha de dados (Anexo1), e tabelas não incluídas no texto (Anexos II, III, IV e V).

2.1 CONCEITO DE GRUPO / EQUIPAS DE TRABALHO

Hoje, mais do que em qualquer outro momento da história, as organizações recorrem a grupos como forma de estruturar as suas actividades. A crença de que a constituição de grupos se associam melhorias ao nível da qualidade, do desempenho e da eficácia, conduziu a que este sistema de organização do trabalho proliferasse, emergindo sob diferentes formas, tipos e designações (ex. equipas de produção, equipas de projecto, grupos autónomos, círculos de qualidade, equipas multifuncionais, equipas de gestão) (Guzzo & Shea, 1992).

A actual importância dos grupos de trabalho em função do seu crescente uso nas empresas é vista como uma ferramenta de melhoria da competitividade (Cohen & Bailey, 1997). Esse facto justifica-se porque os grupos de trabalho tornam as organizações mais flexíveis e receptivas, se comparadas às hierarquias tradicionais, pois optimizam o fluxo de informação, facilitam a coordenação entre as funções e promovem a aprendizagem organizacional (Katzenbach & Smith, 1993).

A literatura indica que os grupos nas organizações podem assumir uma variedade de formas e de perfis, em função de múltiplos critérios de que são exemplo os objectivos que alicerçam a sua constituição, a natureza e dimensão das tarefas que desempenham, o enquadramento funcional dos elementos que os constituem, o espaço temporal da sua actuação (Cohen & Bailey, 1997; Hackman, 1990; Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990; McGrath, 1984; Guzzo & Dickson, 1996). O reconhecimento da diversidade dos grupos existentes e das diferenças existentes entre eles coloca importantes desafios à investigação desenvolvida neste domínio.

Na tentativa de melhor analisar, descrever e compreender a natureza dos grupos / equipas, vários autores desenvolveram esquemas de classificação que podem ser agrupados em duas grandes categorias: tipologias baseadas nas tarefas desempenhadas pelas equipas (McGrath, 1984; Steiner, 1972) e tipologias que classificam as equipas em função do papel funcional que desempenham na organização (Cohen & Bailey, 1997; Hackman, 1990; Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990).

Para Ferreira, Abreu, Neves & Caetano (1996), equipa consiste num grupo formal em que os seus membros desempenham funções interdependentes, partilham a responsabilidade por resultados específicos e cujas interacções são definidas por normas de conduta e regras de procedimentos previamente estabelecidas. Segundo os autores referidos, o comportamento da equipa resulta da interacção entre o processo (aspectos dinâmicos que caracterizam a actividade da equipa) e estrutura (composição da equipa, normas, papéis) e o seu impacto na performance dessa equipa pode ser medido pelo grau de satisfação dos seus membros. Grupo é um conjunto de indivíduos interdependentes nas suas tarefas, compartilhando responsabilidades, vendo-se e sendo vistos como uma entidade social compacta, dentro de um ou mais sistemas sociais superiores e que gerem as suas relações com outros grupos ou indivíduos (Robbins, 1998; Guzzo & Dickson, 1996; Cohen & Bailey, 1997; Hackman & Walton, 1986; Alderfer, 1977).

Podemos identificar nas organizações grupos formais e informais. Os formais surgem da estrutura da organização para completar as tarefas atribuídas. Os informais emergem como consequência de interesses compartilhados entre os membros das organizações (Hackman & Walton, 1986).

Para Shea & Guzzo (1987a) os grupos formais são a espinha dorsal da organização e são reconhecidos formalmente pela mesma.

No decurso do trabalho utiliza-se indistintamente os termos grupo e equipa. Esta forma de proceder não foi sempre seguida na literatura. Aliás a respeito desta questão existem duas posturas. Por um lado existem autores que consideram que grupo e equipa não são a mesma coisa (Robbins, 1998; Katzenbach & Smith, 1993; Dunphy & Bryant, 1996) e, por outro lado, os que defendem que ambos os termos são idênticos e não existem diferenças significativas entre eles (Cohen & Bailey, 1997; Guzzo & Dickson, 1996).

Na realidade a segunda postura reconhece que podem existir diferenças de nuance nos termos, mas que são insignificantes. E ainda defende que tais conceitos são tão similares que compartilham estruturas, dinâmicas, comportamentos e processos de tal forma que qualquer estudo que se possa realizar com qualquer um deles pode-se estender ao outro (Cohen & Bailey, 1997).

De facto, esta foi uma das causas de confusão no momento da sua utilização na literatura. Por outro lado, muitos grupos tendem a converter-se em equipas quando

desenvolvem a sua capacidade de compromisso compartilhado e quando tendem a explorar as sinergias entre os membros da equipa (Guzzo & Dickson, 1996).

Se as estruturas, as dinâmicas, os comportamentos e os processos são similares nos grupos e equipas, o estudo não será afectado pela utilização de um ou outro termo. Por essa razão faz-se uso indiscriminado de ambos os termos.

Neste trabalho, quando se fala de grupos ou equipas fala-se naqueles que são criados formalmente com o objectivo de realizar uma ou mais tarefas e que podem afectar outros grupos e/ou indivíduos e que são compostos por uma série de indivíduos que são reconhecidos e se reconhecem como parte dos mesmos.

2.2 MODELOS DE APRENDIZAGEM E EFICÁCIA DE GRUPOS DE TRABALHO

Os estudos de grupos/equipas de trabalho sob a *perspectiva contingencial* revelam que a eficácia de um grupo está relacionada com factores estruturais, como o design do grupo, o design da tarefa, os sistemas de recompensas e o contexto organizacional (Hackman, 1987). Em contraste, os estudos de aprendizagem em grupo que seguem uma *perspectiva cognitiva* enfatizam as percepções e os modelos mentais dos membros do grupo como potenciais determinantes da eficácia (Weick & Roberts, 1993). Outros estudos podem oferecer uma *abordagem integrativa*, em que os factores estruturais e os cognitivos têm impacto directo e indirecto na eficácia dos grupos de trabalho (Cohen & Bailey, 1997).

2.3 A EFICÁCIA DAS EQUIPAS DE TRABALHO – MODELOS TEÓRICOS

Na literatura, são encontrados alguns modelos teóricos elaborados com o intuito de entender a eficácia das equipas de trabalho (Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Shea & Guzzo 1987a). Esses modelos impulsionaram as teorias sobre eficácia de equipas e contribuíram para a edificação de várias pesquisas na área, sendo a sua compreensão importante para o desenvolvimento deste trabalho.

O modelo proposto por Gladstein (1984) foi desenvolvido com base na estrutura Input - Processo - Output, considerando sete conjuntos de variáveis pertencentes a diferentes níveis de análise (grupo e organização). Para a autora, a eficácia é vista como

o principal resultado de uma equipa de trabalho e é aferida por meio do desempenho e da satisfação das necessidades dos membros. Observa-se nessa proposta que a eficácia é medida por meio de indicadores vinculados à produtividade e à satisfação dos membros da equipa. Adicionalmente, é demonstrado que diversas variáveis constituintes do processo de funcionamento das equipas estão associadas ao relacionamento social construído pelos membros. Dessas variáveis, destacam-se a abertura à comunicação, o suporte social, o grau de conflitos interpessoais, a discussão de estratégias e as contribuições individuais.

Com intenção de identificar quais os factores que realçam e depreciam a eficácia das equipas de trabalho inseridas no contexto organizacional, Hackman (1987) propõe um modelo normativo de eficácia. Ao definir eficácia, o autor destaca que no contexto organizacional não há muita clareza em relação aos indicadores de eficácia, pois os processos de trabalho são dinâmicos e nem todas as equipas desenvolvem tarefas e obtêm resultados de fácil medição, gerando dificuldade em estabelecer critérios precisos. Por esse motivo, ele adopta três critérios para avaliar a eficácia das equipas. O primeiro é a *produtividade*, que se refere à obtenção de resultados de acordo com os padrões de desempenho estipulados por quem vai receber ou fiscalizar o produto/serviço. Dessa forma, se o cliente e/ou gestor não ficar satisfeito com o resultado, não se pode considerar que esta equipa foi eficaz. O segundo critério proposto pelo autor é a *sobrevivência da equipa*, que diz respeito à capacidade de os membros continuarem a trabalhar juntos na realização de novas tarefas; para tanto, as trocas sociais ocorridas durante o desenvolvimento das tarefas da equipa devem ser satisfatórias, favorecendo a vontade dos membros em permanecer em conjunto. O terceiro critério é a *satisfação dos membros* com o desempenho da equipa. De acordo com esse critério, para que a equipa seja considerada eficaz é necessário que as experiências satisfatórias com o seu desempenho sejam maiores que as frustrações ocorridas ao longo do processo de trabalho.

Hackman (1987) esclarece que, ao medir a eficácia das equipas, é pertinente considerar os índices de produtividade, bem como os critérios sociais e pessoais (satisfação e sobrevivência da equipa), tendo em vista que uma equipa pode obter um excelente resultado de produção, mas pode ter danos em relação à saúde e ao bem-estar dos membros e, também a perda de seus membros.

Gladstein (1984) e Hackman (1987) propõem que a eficácia das equipas não deve ser considerada apenas em termos de resultados (quantidade de produção, erros e

acertos, etc.) e que se deve medir também indicadores afectivos, tais como a satisfação e a qualidade das relações sociais estabelecidas entre os membros da equipa.

Shea & Guzzo (1987a) propõem um modelo teórico para explicar a eficácia das equipas de trabalho com base em três elementos: 1) a interdependência de tarefas, 2) a interdependência de resultados e 3) a potência (crença colectiva dos membros da equipa de que eles são capazes de executar as suas tarefas). O modelo segue a estrutura Input – Processos – Output e considera estes três factores como características de processo.

Seguindo a tendência dos modelos anteriores, as variáveis de entrada são apresentadas ao nível organizacional, incluindo o *contexto* (tecnologia, sistemas de controle e história da organização) e a *disponibilidade de recursos*, e ao nível grupal, incluindo os *factores internos* ao grupo e a *natureza e alinhamento* dos objectivos.

Para os autores, a interdependência de tarefas influencia a eficácia da equipa de duas formas: a) modera a relação entre a interdependência de resultados e a eficácia; e b) influencia directamente a percepção de valência do grupo que, por sua vez, afecta a eficácia. Assim, fica claro que neste modelo a interdependência de tarefas não tem efeito directo sobre a eficácia.

Percebe-se que estes autores dão grande ênfase à realização das tarefas de acordo com os critérios estabelecidos e que os indicadores afectivos não recebem tanta atenção como nos modelos propostos por Gladstein (1984) e Hackman (1987).

Spreitzer, Cohen & Ledford (1999) analisaram o nível de eficácia da equipa com base em critérios internos (percepção da equipa) e de critérios externos (percepção dos clientes). Os autores concluíram que o trabalho da equipa, ou seja, a variedade das tarefas, a identidade fornecida, o seu grau de significado, o nível de autonomia e a existência de feedback têm um impacto significativo na sua performance. Uma outra correlação positiva encontrada foi entre as características das equipas, tais como o grau de coordenação dos esforços, a diversidade de competências, clareza das normas e grau de inovação e o seu nível de eficácia. E, por último, verificaram que um dos factores mais relevantes que está relacionado com a eficácia das equipas é o contexto onde elas estão inseridas (influências organizacionais e ambientais), caracterizado por elementos culturais, estruturais e políticas de gestão de pessoas.

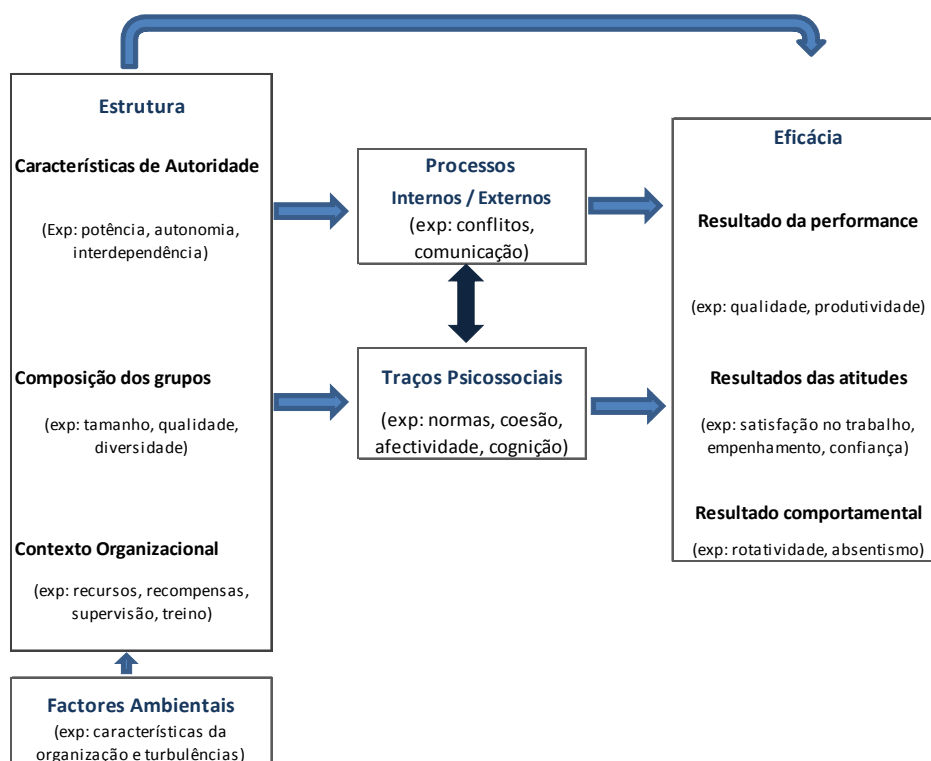
Segundo Robbins, (2002), embora possa existir uma grande quantidade de variáveis a serem consideradas para se realizar uma análise mais aprimorada dos factores determinantes da eficácia de uma equipa, é possível enquadrá-las em quatro grandes categorias: a primeira está relacionada com as características do trabalho em

que estão inseridos - factores como o grau de autonomia das pessoas, a correcta utilização das habilidades e talentos disponíveis, a identidade proporcionada pelas tarefas e o grau de interdependência entre elas; a segunda categoria está ligada com a composição da equipa, ou seja, diversidade de pessoas, a existência dos conhecimentos e aptidões necessárias e a capacidade de resolver problemas, tomar decisões e lidar com problemas interpessoais; a terceira está ligada com o contexto e sua influência no trabalho da equipa, isto é, a existência de recursos e apoio externo, a clareza de objectivos, de regras e procedimentos, os sistemas de avaliação de desempenho e o acesso às informações. Por fim, a quarta categoria engloba as variáveis do processo da equipa, que inclui o estabelecimento de um propósito comum, a confiança do grupo (Freire, 2008), a boa comunicação entre os participantes e a adesão aos processos e procedimentos previamente definidos.

Cohen & Bailey (1997) fazem uma repartição mais ampla das categorias dos factores determinantes da eficácia das equipas. Especificamente, incluem a tarefa, a composição do grupo e o contexto organizacional (supervisão, recompensas, comportamento dos líderes) como factores de desenho, a coesão, as normas ou os valores compartilhados, bem como as características psicossociais do grupo, o conflito, a comunicação e colaboração, como os processos internos e externos do grupo, e as características da organização ou os efeitos no mercado como factores ambientais (Figura 1). As autoras classificam e comparam as variáveis estudadas por tipo de equipas consideradas na amostra (equipas de trabalho, equipas multifuncionais, equipas de desenvolvimento de projectos e equipas de gestão).

A eficácia da equipa é usada para expressar múltiplos resultados organizacionais. Estes podem ser agrupados em três grandes categorias: a) o desempenho da equipa, ou seja, o referente à quantidade e qualidade dos resultados da equipa; b) as atitudes dos membros da equipa expressas pela sua satisfação, empenhamento, e stress; e c) os resultados comportamentais da equipa que podem ser inferidos do nível de absentismo e *turnover* dos seus membros (Cohen & Bailey, 1997). Assim, as autoras, propuseram um modelo abrangente para explicar a eficácia dos grupos de trabalho. O mesmo será utilizado para analisar a estrutura e a dinâmica de funcionamento dos grupos que são objecto deste estudo.

Figura 1 - Modelo de eficácia de Grupos de Trabalho segundo Cohen & Bailey (1997)



Fonte: Cohen & Bailey (1997), p. 244

De acordo com Cohen & Bailey (1997), a estrutura de um grupo tem impacto directo e indirecto, através dos processos e dos traços psicossociais, nos resultados que ele venha a gerar. As autoras salientam também a influência preponderante dos traços psicossociais no nível de eficácia do grupo, pois, para além de afectarem directamente os seus resultados, eles influenciam indirectamente, através dos seus efeitos nos processos do grupo. O modelo indica ainda que esses processos podem, por sua vez, influenciar traços psicossociais, como normas, coesão, afectividade e cognição. Além disso, o modelo sugere que os factores ambientais têm um efeito directo nas características estruturais do grupo. Juntos, factores ambientais, estruturas, processos e traços psicossociais determinariam o nível de eficácia dos resultados obtidos pelo grupo. É importante salientar-se que Cohen & Bailey (1997) afirmam que os resultados eficazes, os processos, os traços psicossociais que emergem ao longo do tempo, e mesmo as estruturas do grupo podem influenciar-se reciprocamente. Entretanto, já que muitos estudos não detectaram as relações recíprocas entre os resultados e seus antecedentes, as autoras optaram por não as representar graficamente em seu modelo.

2.5 FACTORES DE SUCESSO

Resumindo as afirmações de alguns autores (Cohen & Bailey, 1997; Maani & Beton, 1999; Vries, 1999; Wageman, 1997; Dubrin, 2003), é a partir dos traços psicossociais (normas, coesão, afectividade e cognição) adequados que se criam as regras (normas) do grupo, que devem ser informais, devendo existir um alto grau de integridade e honestidade entre todos os participantes. Para tanto, os membros do grupo devem compartilhar valores e crenças, ou seja, deve haver uma coesão forte. Além disso, os membros dos grupos devem proteger-se e ajudar-se mutuamente, desenvolvendo assim afectividade positiva em relação ao grupo de trabalho. Devem, igualmente, subordinar, na medida certa¹, os seus objectivos pessoais aos objectivos de todo o grupo (Randal, 1987). E, concluindo, para se ter uma boa cognição, todos os membros devem ter respeito e confiança mútuos, e prazer em participarem no grupo. Assim, pode-se atingir um bom nível de processos internos e externos, facilitando a comunicação e a interacção. Segundo Wageman (1997) e Vries (1999), a participação de todos deve ser efectiva e deve ser incentivada, e os membros devem estar comprometidos com o diálogo e com uma comunicação aberta e honesta. Para tanto, é preciso que haja também estruturas adequadas. Os objectivos do grupo e a razão da sua existência devem ser claros para todos os seus membros. Todos eles devem compartilhar esses objectivos (Maani & Beton, 1999), que devem também ser alinhados com os objectivos da empresa (Wageman, 1997).

Os estudos são particularmente omissos nas medidas de eficácia comportamental dado que estes dados são geralmente tratados de forma confidencial. Os investigadores têm considerado as dimensões do desempenho das equipas e as atitudes dos seus membros como determinantes da eficácia das mesmas. De acordo com Hackman (1987), as dimensões da eficácia podem medir o *output* da equipa, o estado da equipa como unidade de desempenho e o impacto da experiência da equipa nos seus membros individualmente.

¹ Tal como afirma Randal (1987) deve existir um equilíbrio entre as necessidades individuais e as necessidades organizacionais, para que se obtenham níveis moderados de empenhamento. O assunto será abordado no próximo capítulo.

CAPÍTULO III: O EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

O empenhamento organizacional tem sido referido como sendo constituído por dois factores distintos: *attitudinal commitment* e *continuance commitment*, (Etzioni, 1961; Ferris & Aranya, 1983; Hrebiniak & Alutto, 1972; Kidron, 1978; Mathieu & Zajac, 1990; Morris & Sherman, 1981; Mowday, Porter, & Steers, 1982; Randall, 1990; Stebbins, 1970 e Stevens, Beyer, & Trite, 1978), citados em Huselid & Day (1991).

O *attitudinal commitment* é de natureza afectiva: um funcionário torna-se emocionalmente ligado à organização e percebe uma congruência entre os seus valores e os da organização, (Mowday, Porter & Steers, 1982).

O *continuance commitment* ou *calculative commitment* resulta da entrada do trabalhador numa relação de troca com a organização. Por exemplo, um funcionário que sobrevive com o dinheiro que recebe do seu emprego compromete-se assim com a organização, pois dela depende a sua sobrevivência. O grau de *continuance commitment* é determinado pelo alcance que esta relação de troca favorece o funcionário, (Day, 1987), citado em Mowday *et al.* (1982).

3.1 ABORDAGENS AO EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

Na década de 60 e 70, a primeira abordagem ao empenhamento organizacional teve origem nos trabalhos de Becker (1960) e Hrebiniak & Alutto (1972), citados por Meyer & Allen (1984). Nesta linha, Hrebiniak & Alutto (1972), citados por Meyer & Allen (1984) definem o empenhamento como um fenómeno estrutural resultante de transacções indivíduo-organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo ao longo do tempo. Ou seja, a existência de uma ponderação de equilíbrio entre os investimentos efectuados (tempo, esforço, dinheiro e outro tipo de contrapartidas) e os custos que uma separação acarretaria é o elemento característico desta perspectiva (meramente utilitária).

Nas décadas 70 e 80 o constructo demarca-se da primeira ao conceptualizar o empenhamento organizacional como uma atitude. Enquadram-se nesta perspectiva os trabalhos de Porter e colaboradores (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974; Mowday, Steers, & Porter, 1979; Mowday, Porter, & Steers, 1982).

Nesta perspectiva o empenhamento é definido como “a força relativa da identificação do indivíduo com a organização e o seu envolvimento na mesma.” (Mowday *et al.*, 1982, p.27). Para estes autores o empenhamento pode ser conceptualmente caracterizado como um conceito trifactorial baseado:

- ✓ Numa forte crença nos valores e objectivos da organização;
- ✓ Numa vontade de desenvolver esforços e sacrifícios em prol da organização;
- ✓ Na existência de uma forte intenção ou desejo de permanecer membro da organização.

Já na década de 90, Meyer & Allen (1991) desenvolvem um modelo tridimensional: empenhamento afectivo, instrumental e normativo. O empenhamento organizacional é visto como um estado psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização, tendo implicações na sua decisão de nela continuar, (Allen & Meyer, 1996, 2000; Meyer, 1997).

No seguimento dos estudos de Allen & Meyer (1996, 2000), Rego, Cunha & Souto, (2005), consideram que é comum as pessoas desenvolverem três tipos de laços psicológicos com as organizações, donde decorrem três dimensões do empenhamento:

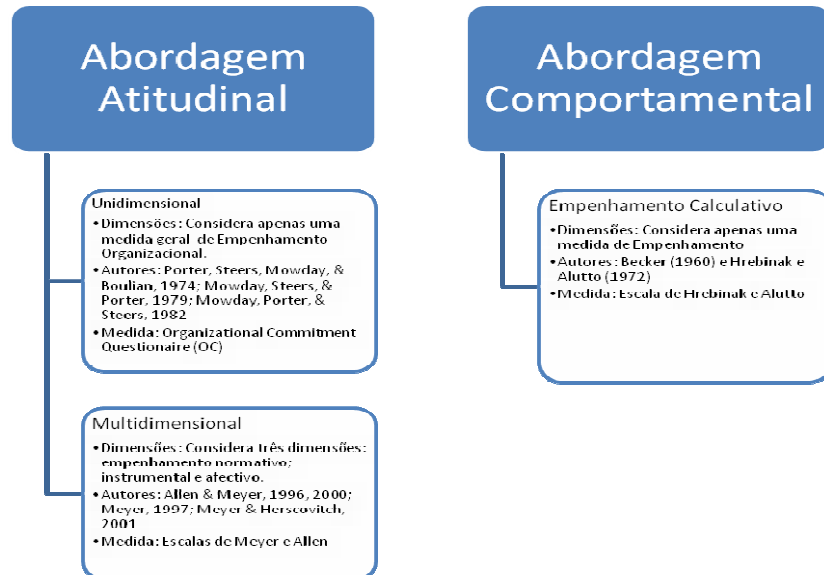
- ✓ Ligação afectiva, orientação afectiva para com a organização. Reflecte o grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização;
- ✓ Ligação instrumental, diz respeito ao grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados, e;
- ✓ Laços normativos, um sentido de lealdade/ obrigação moral de permanecer na organização.

Ainda de acordo com Rego *et al.* (2005), estas três dimensões geram diferentes reacções atitudinais e comportamentais. As pessoas tendem a desenvolver o seu trabalho com maior entusiasmo e dedicação quando se sentem ligadas afectivamente à sua organização. Dado que o empenhamento afectivo assenta num vínculo emocional à organização, é provável que as pessoas mais afectivamente envolvidas sejam mais motivadas para contribuir para o desempenho da organização, denotem menor *turnover*,

revelam menor absentismo e adoptem mais comportamentos de cidadania organizacional, (Organ & Paine, 2000). Quando permanecem na organização apenas porque percebem escassez de alternativas atractivas no exterior da organização ou porque julgam que os custos de saída seriam elevados, então é mesmo provável que o desempenho seja mais baixo. Depreende-se que os colaboradores com laço instrumental mais sobressaído não sintam qualquer tendência para concederem à organização algo mais do que aquilo a que estão estritamente obrigadas. Por último, é provável que as pessoas que sentem obrigações e deveres de lealdade para com a organização (laço normativo) tendam a adoptar comportamentos organizacionalmente positivos. Contudo, esses sentimentos tendem a não provocar o mesmo entusiasmo e envolvimento que os produzidos pelo empenhamento afectivo. Consequentemente, os resultados organizacionais positivos tendem a ser menos notórios.

Pode-se presumir que as organizações têm interesse em promover laços afectivos e normativos com os seus colaboradores, e reduzir a força do laço instrumental.

Figura 2: Abordagens do Empenhamento Organizacional



Fonte: Adaptado de Carochinho, Neves & Jesuino (1998)

Importa, por conseguinte, compreender o modo como cada dimensão tende a desenvolver-se.

3.2. DIMENSÕES DO EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL - O EMPENHAMENTO AFECTIVO, INSTRUMENTAL E NORMATIVO

A componente afectiva do empenhamento diz respeito aos aspectos emocionais do trabalhador, à identificação com a organização e à participação na organização, (Meyer & Allen, 1997).

O Empenhamento Afectivo. Caracteriza-se pelo “desejo” de permanecer na organização. Segundo Allen & Meyer (1990, p.3) “Colaboradores com um forte empenhamento afectivo permanecem na organização porque querem (...)”. Existe uma ligação, um envolvimento emocional com a organização, bem como uma identificação com os seus valores;

O enfoque que dominou a literatura do empenhamento organizacional por maior tempo foi o afectivo, a partir de trabalhos desenvolvidos pela equipa liderada por Porter (Mowday, Steers & Porter, 1979; Mowday, Porter & Steers, 1982). Para os autores, o empenhamento vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização e envolve um relacionamento activo e que procura o bem-estar da organização.

Tabela 1: Modelo de Meyer & Allen (1991)

Tipo de Empenhamento	Caracterização	Motivos para permanecer na organização	Característica distinta
Afectivo	Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente vinculado e identificado com a organização	O indivíduo sente que quer permanecer na organização	Desejo
Instrumental	Grau em que o indivíduo se mantém vinculado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída	O indivíduo sente que tem necessidade de permanecer na organização	Necessidade
Normativo	Grau em que o indivíduo possui um sentimento de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização	O indivíduo sente que deve permanecer na organização	Obrigaçã

Fonte: Adaptado de Rego (2002) com base em: Allen & Meyer (1990, 1993); Meyer & Allen (1991)

Os trabalhos desenvolvidos por essa equipa de investigadores culminaram com a validação de um instrumento para se medir o empenhamento, o OCQ – Organizational Commitment Questionnaire (Mowday, Steers & Porter, 1979).

A literatura, Allen & Meyer (1996, 2000); Meyer (1997); Meyer & Herscovitch (2001), sugere que o empenhamento afectivo se desenvolve quando o colaborador se envolve e/ou reconhece o valor e/ou deriva a sua identidade da associação com a organização. Estes efeitos podem ser alcançados quando, por exemplo, o colaborador (a) sente que a organização o trata de modo justo, respeitador e apoiante (b) tem confiança na organização e nos seus líderes, (c) obtém satisfação no trabalho, (d) considera que os valores da organização têm uma orientação humanizada, (e) sente que existe congruência entre os seus objectivos e os da organização e (f) a organização tem um bom desempenho de cidadania e assume comportamentos socialmente responsáveis (Rego *et al.*, 2005).

O Empenhamento Instrumental. Traduz-se na “necessidade” de ficar na organização. Para Allen & Meyer (1990, p.3) “Colaboradores com (...) empenhamento instrumental permanecem porque precisam (...)”. Baseia-se na análise/percepção dos custos associados ao abandono da organização. Assim, o trabalhador poderá estar apenas empenhado devido ao custo associado ao abandono da organização;

O enfoque instrumental do empenhamento é consequência dos estudos de Becker (1960). Naquela época, segundo o autor, o conceito de empenhamento já era largamente usado, apesar de receber um tratamento formal reduzido.

Para o autor, a manutenção de uma dada linha de acção consistente seria resultante da acumulação ao longo do tempo de *side-bets*, termo utilizado pelo autor para se referir a algo de valor (tempo, esforço, dinheiro) investido pelo indivíduo durante a sua relação com outro objecto, que seria perdido, ou percebido como um custo, caso a interacção findasse.

O empenhamento de um empregado à organização poderia ser representado, comportamentalmente, pelo acto de o indivíduo permanecer nela (acção consistente), causado por percepções individuais sobre os custos ou perdas de investimentos (*side-bets*) decorrentes do possível rompimento com a sua entidade empregadora.

Outros autores como Meyer & Allen (1984) e Mathieu & Zajac (1990) reconheceram também a existência deste tipo de comportamento do trabalhador e denominaram de “empenhamento instrumental”, pois não só revela compromissos em persistir numa dada linha de acção, como também se distingue de um outro estilo de ligação de natureza afectiva (Mathieu & Zajac, 1990).

O seu desenvolvimento ou aparecimento pode ser atribuído a um raciocínio instrumental, podendo ser representado mentalmente por crenças, percepções ou avaliações a respeito de uma relação social de troca, visto que, a partir das proposições de Becker (1960) a respeito dos *side-bets*, o empregado analisa o quanto investiu na relação, o quanto conseguiu receber ou alcançar como resultado de seus investimentos, avaliando a adequação de romper a relação em função de perda ou impossibilidade de manter os resultados obtidos com os investimentos feitos até então (Meyer & Allen, 1984; Mathieu & Zajac, 1990).

O empenhamento instrumental foi operacionalizado pelas escalas desenvolvidas por Ritzer & Trice, 1969, e por Hrebiniak & Alluto (1972), citados por Meyer & Allen (1984).

O Empenhamento Normativo. Reflecte a “obrigação” ou dever de permanecer na organização pelo que o trabalhador considera errado abandonar a organização. Para os autores (Allen & Meyer, 1990, p.3) “Colaboradores com (...) empenhamento normativo permanecem porque sentem que são obrigados”. Consiste na crença de que é uma obrigação moral permanecer na organização.

A componente normativa refere-se ao empenhamento baseado numa obrigação moral em permanecer na organização (Ko, Price & Mueller, 1997). Em contraponto aos dois enfoques anteriores, nos quais a concepção de empenhamento com a organização está alicerçada numa ligação afectiva (empenhamento afectivo) ou na percepção de custos ou perdas (*side-bets*), associados ao rompimento de relações de trabalho (empenhamento instrumental), o vínculo normativo constitui-se no reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a organização, os quais são também acompanhados ou revestidos de sentimentos de culpa, incómodo, apreensão e preocupação quando o empregado considera o abandono da organização.

3.3 ABORDAGEM MULTIDIMENSIONAL

Diversos autores reconhecem a existência de múltiplos aspectos que podem criar vínculos nos trabalhadores (Bastos, 1993; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). A literatura indica que não existe um único vínculo na relação empregado/empregador e que sendo o empenhamento um foco multidimensional, possui diversas variáveis que o influenciam e causam impacto numa e/ou noutra dimensão.

Enquadradas numa abordagem multidimensional do empenhamento as escalas desenvolvidas por Meyer & Allen (1991) destacam-se na literatura como sendo a principal referência na medição do constructo. A escala é composta por 24 itens e a escala revista por 18 itens. O questionário utiliza uma escala Likert. Um terço dos indicadores do instrumento é de empenhamento afectivo, e os demais são do empenhamento instrumental e do empenhamento normativo. A contribuição de Meyer & Allen (1984, 1990, 1991) tem um carácter conciliador relativamente às conceptualizações prévias efectuadas na literatura, já que o modelo foi desenvolvido a partir de uma síntese dos traços comuns identificados nas distintas definições unidimensionais do empenhamento organizacional. De forma genérica, estes autores definem o empenhamento organizacional como um estado psicológico que caracteriza a relação que o empregado mantém com a organização e consideram que tal estado tem uma forte influência sobre a decisão do trabalhador de continuar a ser membro da organização. De forma mais específica, propõem que a intensidade do vínculo psicológico que liga o empregado à organização se poderia caracterizar a partir da definição do seu perfil de empenhamento, que incluiria de forma simultânea graus variáveis dos três componentes ou dimensões do empenhamento organizacional.

3.4 ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DO EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

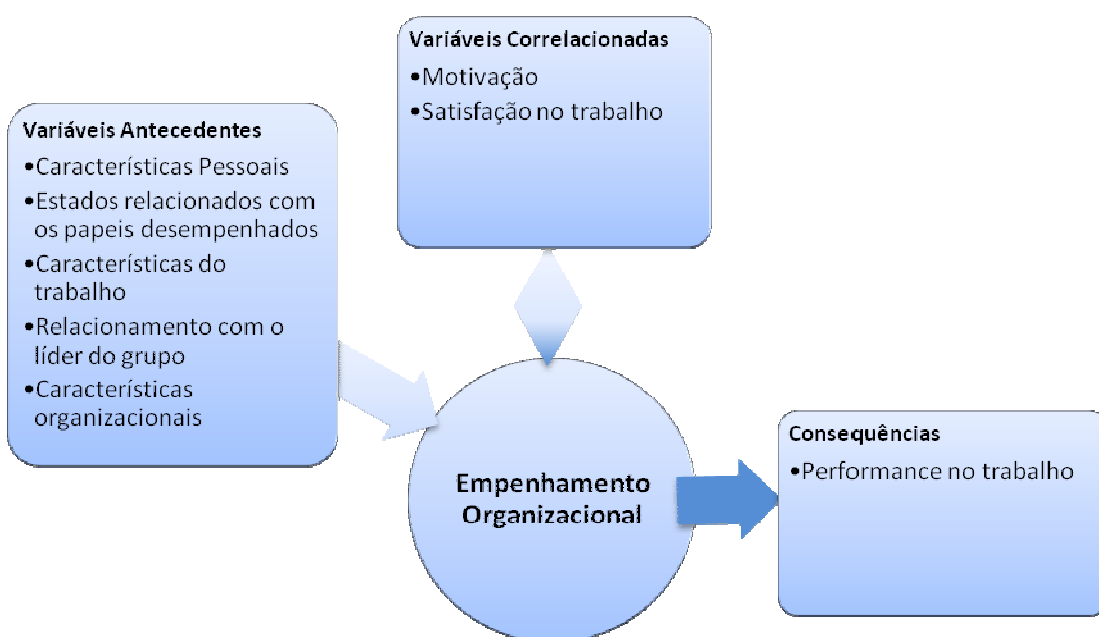
O empenhamento organizacional é das variáveis mais versáteis do estudo do comportamento organizacional na medida em que aparece como antecedente de

diferentes variáveis - características pessoais, de trabalho, de papel e organizacionais - e consequente de outras variáveis - rotatividade, comportamento no trabalho, desempenho, absentismo e comportamento extra-papel (Steers, 1977).

Diversos estudos têm analisado os antecedentes e os consequentes do empenhamento organizacional (Steers, 1977; Mowday, Porter & Steers, 1982; Mathieu & Zajac, 1990; Cohen, 1992; Medeiros & Enders, 1998; Jaros, Jermier, Koehler & Sincich, 1993; Somers, 1993; Meyer *et al.*, 2002). Nestes estudos os determinantes/antecedentes são considerados as variáveis que definem o maior ou menor grau de empenhamento do indivíduo e os consequentes do empenhamento são considerados variáveis que sofrem influência do empenhamento organizacional.

No que respeita às variáveis correlacionáveis, estas apresentam-se paralelas ao empenhamento organizacional, isto é, podem ser tomadas como antecedentes ou como consequentes do empenhamento, como é o caso da satisfação e motivação.

Figura 3: Antecedentes, Correlações e Consequências do Empenhamento Organizacional



Adaptado de Mathieu & Zajac (1990)

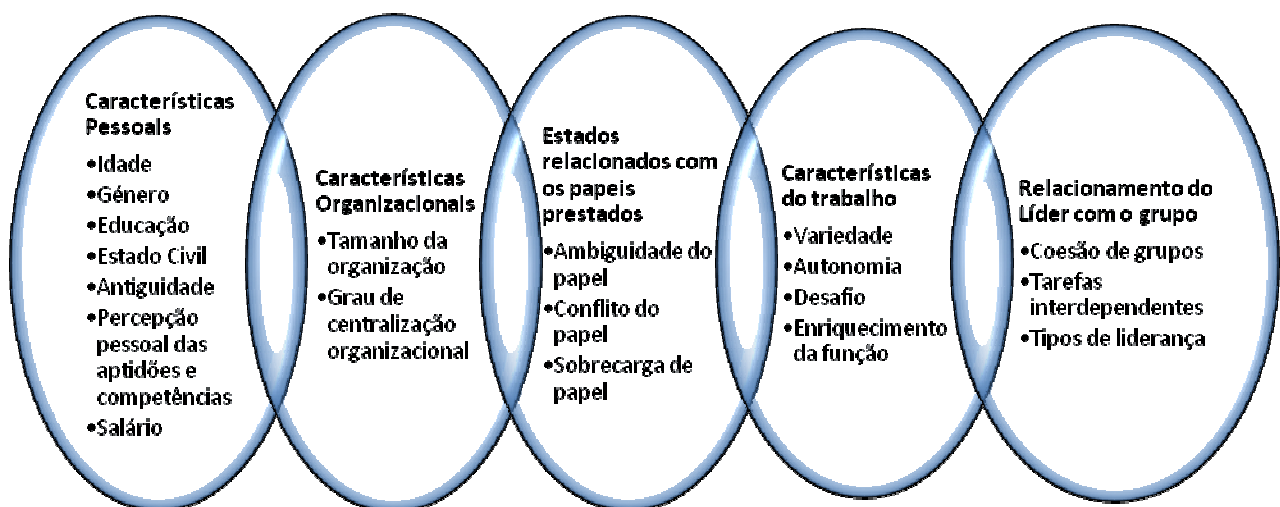
3.4.1 Antecedentes e Variáveis Correlacionáveis

O principal objectivo dos estudos existentes sobre os antecedentes do empenhamento organizacional foi a identificação das características individuais e situacionais que contribuem para explicar o empenhamento dos empregados em relação ao empregador (Meyer & Allen, 1997).

No estudo conduzido por Steers (1977) o empenhamento esteve relacionado com as características pessoais, as características da função e a experiência na função. Verificou que o empenhamento era determinado positivamente pela necessidade de realização, por atitudes dos grupos em relação à organização, pela fidelidade à organização, pela importância organizacional percebida e pela identificação com a tarefa. O nível educacional correlacionou-se negativamente com o empenhamento. Steers (1977), afirma que quanto maior o nível educacional do indivíduo menor será o seu empenhamento com a organização e maior será com a sua carreira ou com a sua profissão.

De acordo com Bastos (1993), os estudos existentes sobre os antecedentes do empenhamento organizacional encontram-se fortemente influenciados pelo modelo proposto por Mowday, Porter & Steers (1982). Pode observar-se, nesse modelo, uma preocupação com os determinantes/antecedentes, apontando quatro grandes conjuntos de variáveis: questões relacionadas com as características pessoais, as características da função, a experiência em relação à função e as características estruturais.

Figura 4: Antecedentes do empenhamento organizacional



Adaptado de Mathieu & Zajac (1990)

Os antecedentes, para Mathieu & Zajac (1990), na sua meta-análise, envolvem as características pessoais, as relações do grupo com o líder, as características organizacionais, e as percepções quanto ao conteúdo da função. Os antecedentes do empenhamento considerados foram:

- As características pessoais (idade, sexo, categoria profissional, antiguidade, percepção de competências e habilidades individuais);
- As características do trabalho (tarefas autónomas, oportunidades no trabalho, variedade de habilidades e desafios);
- As relações do grupo com o líder;
- As características organizacionais (estrutura organizacional e dimensão da organização).

Meyer *et al.* (2002) dividiram os antecedentes em variáveis demográficas, diferenças individuais, experiência de trabalho e alternativas de trabalho/investimentos feitos na organização (por exemplo, planos de pensão). Os resultados do estudo concluíram que existe uma fraca relação entre as variáveis demográficas e o empenhamento. A idade e a intenção de permanecer (na organização e na posição) tiveram fraca correlação positiva com os três componentes do empenhamento.

Por sua vez Cohen (1992) concluiu que as variáveis tempo de serviço na empresa, educação, estado civil e género influenciam o empenhamento. O mesmo autor, Cohen (1995) concluiu ainda que as variáveis no domínio do não trabalho estão relacionadas com todas as dimensões do empenhamento, advogando a necessidade de inclusão de variáveis extra-laborais (empregos fora da organização de trabalho, hobbies e actividades recreativas, organizações religiosas, família e parentes, encontros políticos, amigos) nos estudos do empenhamento.

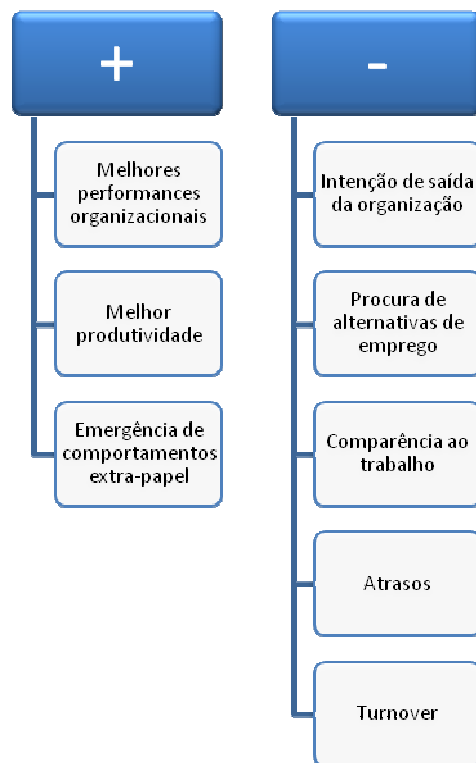
O estudo de Mathieu & Zajac (1990) concluiu que algumas variáveis podem ser estudadas como causas e consequências do empenhamento, nomeadamente a satisfação e a motivação.

3.4.2 Consequências do Empenhamento Organizacional

A literatura sobre o empenhamento organizacional tem focado a sua atenção sobre as consequências positivas do elevado nível de empenhamento relativamente a factores organizacionais tais como o absentismo, o desempenho no trabalho, o *turnover* e a cidadania organizacional (Randall, 1987; Mathieu & Zajac, 1990; Allen & Meyer, 1990, entre outros).

Em síntese, chega-se ao seguinte esquema:

Figura 5: Consequências do Empenhamento Organizacional



Níveis elevados de empenhamento podem reduzir a intenção de procurar novos empregos e de sair da organização. Os colaboradores mais empenhados têm níveis de rotatividade mais baixos, são mais pontuais e assíduos e têm melhores indicadores de desempenho e maior produtividade (Mathieu & Zajac, 1990).

No entanto, alguns investigadores debruçaram-se sobre os **efeitos negativos** e perversos de **níveis elevados** de empenhamento (Randall, 1987; Mathieu & Zajac, 1990). Os efeitos nefastos do empenhamento organizacional podem repercutir-se ao nível do stress gerado. A dificuldade de conciliação da esfera privada com o trabalho,

virá a provocar o absentismo, falta de criatividade e inovação, baixo desempenho, *turnover* e deslealdade organizacional (Mathieu & Zajac, 1990). Randall (1987), afirma que deve existir um equilíbrio entre as necessidades individuais e as necessidades organizacionais, com níveis moderados de empenhamento. Para o autor o indivíduo não pode esquecer a sua identidade e os seus valores, devendo aceitar somente alguns valores organizacionais, isto é, ter um nível moderado de empenhamento organizacional.

É relevante ter presente a quantidade e natureza do empenhamento organizacional para que se obtenham efeitos desejáveis para a organização, desobrigando os trabalhadores de níveis elevados de desempenho como forma de solucionar os problemas ou défices da organização, (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson (1989). O empenhamento organizacional deve ser gerido tendo em conta as consequências mais benéficas para a organização, mas também tendo em atenção o empenhamento que se pretende promover nos trabalhadores, (Randall, 1987; Mathieu & Zajac, 1990).

Na perspectiva positiva do empenhamento organizacional Allen & Meyer (1990) as consequências diferem consoante as dimensões do empenhamento, afectivo, normativo ou instrumental. Isto significa, por exemplo, que trabalhadores com maior empenhamento afectivo têm experiências de trabalho diferentes dos indivíduos com maior empenhamento instrumental. Randall & O'Driscoll (1997) mencionam que o empenhamento instrumental se encontra mais relacionado com um menor apoio organizacional, maiores divergências das políticas organizacionais, escassas percepções dos valores positivos da organização e fraca ligação à mesma.

3.4.2.1 O empenhamento organizacional e o desempenho

Diversos estudos têm sido realizados no sentido de analisar o impacto do empenhamento organizacional no desempenho no trabalho. Todavia as conclusões têm sido contraditórias: Meyer & Allen (1997) citam um enorme número de trabalhos nos quais o empenhamento afectivo apresentou correlação positiva com diversos indicadores de *performance*, tais como o esforço no trabalho e a obediência às decisões estratégicas da organização. Ao contrário, DeCotiis e Summers (1987); Shim & Steers

(1994) e Angle & Lawson (1994) referem estudos em que não se apurou uma relação significativa entre o empenhamento afectivo e indicadores de desempenho.

Mathieu & Zajac (1990), sugerem que poderá existir outro tipo de associações entre certas dimensões do empenhamento e o desempenho, sendo importante a distinção entre empenhamento baseado no desejo e empenhamento baseado na necessidade. Apesar de exercer uma influência directa relativamente pequena no desempenho na maioria das situações, não são de excluir os efeitos positivos do empenhamento ao nível societal.

3.4.2.2 O empenhamento organizacional e o turnover

Segundo Cohen (1992, 1993), um dos motivos pelos quais o empenhamento organizacional é amplamente estudado é o facto de que ele pode melhor explicar o *turnover*. Além disto, organizações cujos indivíduos possuam altos níveis de empenhamento tendem a ser mais produtivas e com níveis mais elevados de desempenho empresarial, bem como menores níveis de absentismo e atrasos (Bateman & Strasser, 1984; Morris & Sherman, 1981). Para Cohen (2000) o *turnover* apresenta uma continuidade ordenada de atitudes que se iniciam no absentismo (abandono temporário) e terminam num abandono definitivo da organização.

Para Meyer *et al.* (1989), o custo do *turnover* para as empresas justifica a necessidade de estimular os laços afectivos, normativos e instrumentais com a organização. No entanto, vários estudos apresentam correlações negativas consistentes entre o empenhamento organizacional e a intenção de deixar a organização, sobretudo para colaboradores afectivamente empenhados (Meyer & Allen, 1997). Os autores argumentam que a correlação negativa apresentada entre empenhamento e *turnover* poderia levar a concluir que, para uma organização que visa desenvolver uma força de trabalho estável e duradoura, qualquer tipo de empenhamento seria suficiente. Mas ressaltam que esta seria uma conclusão errada, já que o objectivo de reter funcionários nunca é um fim em si mesmo, estando geralmente vinculado ao objectivo de melhorar a eficácia organizacional. Além do mais, dada a necessidade de flexibilizar a força de trabalho o *turnover* voluntário, em certa medida, é positivo (Cavanagh, 1989). No entanto, a maioria das organizações espera muito mais dos seus colaboradores do que o

seu desejo de permanência. Para o trabalhador, a mobilidade pode representar uma oportunidade de crescimento profissional noutra organização.

3.4.2.3 O empenhamento organizacional e o absentismo

O absentismo emerge como um dos fenómenos com consequências mais nefastas em contexto organizacional, tanto para as organizações como para os empregados. Em termos organizacionais, representa custos adicionais imprevistos que devem ser evitados e controlados. Deste ponto de vista, o fomento e a manutenção de elevados níveis de empenhamento, na medida em que reduzem determinados comportamentos e atitudes negativas no trabalho, podem contribuir para uma maior eficiência e eficácia organizacional. Para os indivíduos, o absentismo voluntário pode significar uma resposta a um ambiente de trabalho stressante, falta de motivação ou empenhamento em relação ao trabalho, (Mathieu & Kohler, 1990).

Diversas pesquisas mencionadas por Meyer & Allen (1997) demonstraram que o empenhamento afectivo apresentava correlação significativa com o absentismo voluntário (faltas que ocorrem porque o empregado simplesmente não quis ir trabalhar, ou decorrentes de motivos sobre os quais o indivíduo tem controle). Quanto ao empenhamento instrumental, as mesmas pesquisas mencionadas não identificaram correlação significativa com o absentismo. Mathieu & Kohler (1990) argumentaram que trabalhadores mais empenhados com a organização ou envolvidos na função apresentam menor taxa de absentismo do que trabalhadores com baixo nível de empenhamento ou menos envolvidos nas suas tarefas. Steers (1977) concluiu também que existe correlação negativa significativa entre o empenhamento organizacional e a ausência dos trabalhadores ao emprego.

3.4.2.4 O empenhamento organizacional e a cidadania organizacional

No que concerne à cidadania organizacional, Meyer & Allen (1997) defendem que o comportamento do cidadão na organização abrange o comportamento extra-função, incluindo todo o comportamento, no âmbito do trabalho, que vai além daquilo que está estabelecido na política organizacional e na descrição do cargo (p.e oferecer-se

para ajudar os colegas, ser voluntário em actividades especiais ligadas ao trabalho, ter iniciativa para sugerir soluções para os problemas que se apresentam).

Tanto as pesquisas baseadas em relatos pessoais como aquelas que utilizaram escalas de medição confirmaram a correlação existente entre o empenhamento afectivo e a cidadania organizacional (Meyer & Allen, 1997). Meyer & Allen (1997) observaram ainda que o empenhamento normativo também está relacionado positivamente com a cidadania organizacional, mas de forma mais fraca do que o empenhamento afectivo. Já o empenhamento instrumental não apresentou nenhuma correlação com comportamentos de cidadania organizacional. Morrison (1994), citado por Meyer & Allen (1997), defende a tese de que os limites entre o comportamento intra e extra-função são muito ténues e que o que é considerado por uns como cidadania organizacional pode ser considerado por outros como parte das atribuições do cargo. A pesquisa de Morrison (1994) demonstrou que as pessoas com maior ligação afectiva e normativa tendem a ver o seu trabalho com uma abrangência maior de actividades do que aquelas que são pouco empenhadas (Meyer & Allen, 1997).

Organ & Paine (2000) defendem que provavelmente as pessoas mais empenhadas afectivamente estejam também mais motivadas para contribuir para o desempenho da organização, mostrem menor *turnover*, manifestem menor absentismo voluntário e adoptem mais comportamentos de cidadania organizacional. Rego, Cunha & Souto (2005) desenvolveram um estudo sobre a espiritualidade nas organizações e o seu relacionamento com o empenhamento organizacional, concluindo que existe um maior empenhamento afectivo e normativo e menor empenhamento instrumental dos colaboradores da organização quando detentores de um forte sentido de espiritualidade na organização, trabalho e equipa. De uma forma genérica a literatura sugere que indivíduos mais empenhados tendem a revelar maior intenção de permanecer na organização, um menor índice de absentismo voluntário e índices mais elevados de cidadania organizacional são benéficos, quer para o trabalhador, quer para a organização como um todo.

3.5 O EMPENHAMENTO NA EQUIPA

O empenhamento na equipa é semelhante ao empenhamento organizacional. Bishop & Scott (2000) definem o empenhamento na equipa como sendo a identificação e o envolvimento afectivo dos indivíduos com uma equipa específica, sendo caracterizado por:

- ✓ Um forte desejo de permanecer na equipa;
- ✓ A vontade de exercer um elevado nível de esforço em nome da equipa;
- ✓ A aceitação dos valores e objectivos da equipa

Podemos verificar que a tal definição se assemelha ao conceito proposto por Mowday, Porter & Steers (1982).

O empenhamento da equipa é visto como o conjunto de sentimentos, sensações e crenças que os membros possuem da equipa como um todo. Os membros da equipa que se comprometam com ela acreditam no que a equipa faz, orgulham-se do que a equipa significa, mostram um elevado nível de lealdade para com ela, e conscientemente exprimem um sentimento de camaradagem intencional, (Haskins, Liedtka & Rosemblum, 1998). É mais provável que os membros empenhados atendam à chamada do dever acima de tudo para ajudar a sua equipa e é menos susceptível de abandono do trabalho, (Mathieu & Zajac, 1990).

3.6 NOTAS FINAIS

A conceptualização do empenhamento organizacional não é unânime entre os investigadores. Por um lado, o conceito tem sido estudado como uma atitude ou um comportamento. Por outro, tem sido analisado seguindo uma abordagem unidimensional e multidimensional.

A literatura neste domínio é prolífera na descoberta dos antecedentes e consequentes do empenhamento organizacional. Características pessoais, características da função e da organização têm sido indicadas como variáveis determinantes do empenhamento. Por outro lado, o empenhamento tem sido também estudado como determinante do desempenho, *turnover*, absentismo e comportamentos de cidadania, entre outros comportamentos organizacionais.

A satisfação no trabalho foi largamente estudada desde o início dos anos trinta no século passado. Caracteriza-se como um conceito multidimensional onde entram factores sociais, pessoais, culturais, organizacionais e ambientais (Graça, 2000). Várias foram as contribuições teóricas relevantes para o estudo da satisfação, relacionados com a motivação humana (Maslow, Herzberg e Vroom) e com o ambiente organizacional (Taylor, Mayo, MacGregor e Likert), *in* Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso (2006) e Alcobia (2001).

Sendo um conceito profundamente estudado, existem várias definições e modelos teóricos na literatura. Neste capítulo serão salientados sobretudo os estudos sobre a satisfação enquanto variável dependente e a associação à motivação do indivíduo, a qual inicia todo um processo que deve levar à obtenção da satisfação.

4.1 O CONCEITO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Segundo Lima, Vala & Monteiro (1994), a satisfação no trabalho começou a ser objecto de estudo por parte dos teóricos, investigadores e gestores, a partir do momento em que o modelo taylorista de organização do trabalho foi posto em causa e se valorizou o factor humano da empresa. A partir daí, a satisfação no trabalho tem sido considerada de primordial importância porque, directa ou indirectamente, é associada simultaneamente à produtividade e à realização pessoal dos seus colaboradores (Lima, Vala & Monteiro, 1994). A satisfação no trabalho resulta dos indivíduos gostarem ou não da sua função (Agho, Muller & Price, 1993). É uma atitude baseada na percepção dos recursos humanos, positiva ou negativa, sobre o seu ambiente de trabalho (Pool, 1997). A maior parte dos esforços para explicar a satisfação no trabalho são centrados no paradigma de adequação pessoa-ambiente (Kristof, 1996; Brief, 1998).

Existem duas variáveis que afectam directamente a satisfação, que são a afectividade positiva (tendência para experimentar sentimentos e vivências positivas) e a afectividade negativa (tendência para experimentar sentimentos e vivências negativas) (Connolly & Viswesvaran, 2000; Thoresen, Kaplan, Barsky, Warren, & Chermont, 2003). Para Brown & Michell (1993) e para Lee (1998) a satisfação no trabalho é

considerada como um importante indicador/ferramenta de previsão da performance de uma organização. Segundo Graça (1999), a satisfação é uma atitude, uma emoção ou um sentimento que pode ser verbalizado e medido através de uma opinião. Como qualquer outro tipo de atitude, a satisfação no trabalho é, geralmente, formada durante um determinado período de tempo, na medida em que os indivíduos vão obtendo informações sobre o ambiente de trabalho. Trata-se de uma variável dinâmica, uma vez que pode deteriorar-se muito mais rapidamente do que o tempo necessário para se desenvolver. Esta atitude emerge como resultado das avaliações relativas ao trabalho ou a factores relacionados com o mesmo e constitui uma experiência subjectiva, ou seja, diferentes indivíduos perante uma mesma situação profissional podem apresentar diferentes níveis de satisfação (Alcobia, 2001).

Locke (1976), *in* Alcobia (2001), definiu a satisfação no trabalho como um estado emocional agradável ou positivo que resulta do prazer inerente às actividades profissionais ou experiências de trabalho. Também Steers & Porter (1990) vêem a satisfação no trabalho como sentimentos ou respostas afectivas a dados aspectos situacionais, associando estes afectos à diferença percebida entre o que é esperado como um resultado justo e o que é recebido. Além disso, pode ser vista igualmente, segundo os mesmos autores, como uma avaliação da equidade de tratamento ou de condições.

Na perspectiva de Ferreira, Abreu, Neves & Caetano (1996, p 45), “a satisfação no trabalho traduz uma resposta emocional, afectiva e gratificante que resulta da situação de trabalho”. Alcobia (2001, p. 282), defende que “a satisfação pode influenciar o funcionamento das organizações e contribuir para o incremento da produtividade”, podendo deste modo influenciar comportamentos tão variados como o absentismo, o *turnover*, o evitamento psicológico e a mudança interna.

4.2 MODELOS TEÓRICOS DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Existem vários modelos teóricos que explicam a satisfação. Todavia, é importante realçar que apesar das diferenças entre cada indivíduo, existe uma semelhança entre o que o conjunto dos colaboradores quer ou espera de seu trabalho, o que permite que um determinado modelo teórico ou uma adaptação de vários possa ser utilizado nos estudos sobre satisfação do trabalho. Tendo por base os estudos de Lima *et*

al. (1994), Alcobia (2001) e Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso (2006) apresenta-se um resumo dos principais tipos de modelos explicativos (Tabela 2).

Tabela 2: Modelos de explicação da Satisfação no Trabalho

Modelos	Tipos de Variáveis utilizadas na explicação da satisfação
Centrados no indivíduo	Individuais <ul style="list-style-type: none"> • Discrepâncias entre expectativas e respostas da organização; • Características de personalidade; • Variáveis demográficas.
Centrados na situação	Situacionais <ul style="list-style-type: none"> • Características da função; • Processo de tomada de decisão; • Reforço e sistemas de recompensas.
Centrados no indivíduo e na situação	Interacionais <ul style="list-style-type: none"> • Decorrente da congruência (realização de expectativas); • Decorrente das interações dinâmicas; • Comparação social; • Processamento Social da informação.

4.2.1 Variáveis Individuais

Lima *et al.* (1994) identificam dois grupos de variáveis individuais que ajudam a explicar a satisfação no trabalho: as características individuais, no que respeita aos aspectos motivacionais ou dos valores intrínsecos ao sujeito, bem como as características demográficas das organizações. Quanto a estas pode referir-se, a título de exemplo algumas das suas dimensões, particularmente as que este estudo contempla: sexo, idade, antiguidade, categoria, habilitações académicas, etc.

No que diz respeito às características individuais, o autor destaca dois tipos de variáveis na determinação da satisfação: os objectivos e valores que o indivíduo espera ver concretizados e respeitados na situação de trabalho, ou seja as suas expectativas; as características que o indivíduo percebe na situação de trabalho, relativamente às respostas da organização. Deste modo a satisfação no trabalho resulta da adequação entre os objectivos e/ou valores individuais em relação ao trabalho e a resposta que a organização dá a essas expectativas. O resultado desta avaliação depende em muito da importância que cada indivíduo atribui a um determinado aspecto do seu trabalho e da percepção que ele tem da forma como as suas expectativas estão a ser concretizadas. Daqui se depreende que é uma variável que apresenta valores muito diversos, que depende grandemente da subjectividade do indivíduo e da sua avaliação.

Um estudo realizado por Hackman & Lawler (1971), citado *in* Neves (1998), refere que quando as necessidades, que se reflectem nos objectivos, são intensas, sensibilizam os trabalhadores para os aspectos dos postos de trabalho, tal como variedade, autonomia, identidade, feedback, sendo que quanto mais claros forem, mais os trabalhadores se encontrarão satisfeitos e vice-versa.

Arvey, Carter & Buerkley (1991) identificam as características intrínsecas do indivíduo associadas à satisfação. Segundo Brief (1998), os modelos centrados no indivíduo são considerados modelos segundo os quais a satisfação no trabalho provém da interpretação que o sujeito faz do meio que o envolve. O autor explica que as diferenças de personalidade predispõem os indivíduos a experimentarem diferentes graus de satisfação em vários aspectos da sua vida, incluindo o seu trabalho.

Tal como referido anteriormente, as características demográficas compreendem, por exemplo, o sexo, a idade, o nível de escolaridade, entre outras. A variável sexo é uma das mais frequentemente analisada. No entanto, os estudos que têm sido desenvolvidos não têm encontrado diferenças relevantes ou consistentes com base no sexo quando se fala de satisfação em situação de trabalho (Robbins, 2002).

Encontrar uma relação entre a variável idade e satisfação do indivíduo em situação de trabalho, é também um dos parâmetros considerados em diversos trabalhos de investigação sobre a satisfação organizacional. Estudos revelam, como refere Robbins (2002), que os trabalhadores mais velhos, independentemente da sua formação, estão mais satisfeitos, pois têm uma função, valorizam-na e estão contentes em poder trabalhar.

O tempo de serviço pode também assumir a posição de variável independente e com forte correlação com a satisfação. Pode-se, entre outras coisas, estabelecer uma relação entre o tempo de serviço, as oportunidades de progressão na organização e o nível de satisfação organizacional. Se a progressão na organização for feita preferencialmente em função do tempo de serviço, pode-se estabelecer uma correlação entre a variável tempo de serviço e satisfação, tendo em conta a valorização que o indivíduo atribui às oportunidades de progressão.

Segundo Robbins (2002), as evidências indicam que o tempo de serviço e a satisfação estão relacionados positivamente. A relação entre estas duas variáveis parece proporcionar uma ligação mais consistente do que a resultante entre a satisfação no trabalho e a idade cronológica. Esta relação entre o tempo de serviço e a satisfação deve-se provavelmente a uma maior estabilidade, ao maior conhecimento sobre o trabalho e sobre a organização onde o trabalhador exerce a sua actividade o que lhe advém do facto de ter mais do tempo de serviço.

4.2.2 Variáveis Situacionais

Os modelos centrados nas situações definem que as características da situação são o factor principal e determinante da satisfação percebida (Lima *et al.*, 1994). Desta forma, estes modelos procuram identificar as características do contexto/situação que mais se relacionam com os níveis de satisfação sentidos. É neste âmbito que Brief (1998) os identifica como modelos segundo os quais a satisfação provém de experiências positivas relativamente às características e condições do trabalho.

Nos modelos situacionais, os autores evidenciaram a satisfação dos trabalhadores ao nível das características da própria situação de trabalho. Isto é, estes modelos procuraram explicar a satisfação no trabalho e a forma como se poderiam aumentar os níveis de satisfação, através das características do próprio trabalho.

Com refere Lima *et al.* (1994) este problema começou por ser estudado de uma forma aprofundada por Herzberg, Mausener e Snyderman (1959) com a sua teoria bifactorial – factores higiénicos e factores motivacionais.

Posteriormente, Hackman & Oldham (1980) apresentaram um modelo, com vista a avaliar o conteúdo do trabalho e seu potencial motivador, esquematizado na Figura 6. Estes autores defenderam a existência de formas ideais de organização do

trabalho, que seriam aquelas que possuiriam uma maior variedade, identidade, autonomia, significado e feedback, as quais, uma vez postas em prática, originariam o aumento da satisfação.

Esta abordagem, com origem na teoria bifactorial de Herzberg e posteriormente reformulada por Hackman & Oldham (1980), avaliou “o conteúdo do trabalho através do potencial motivador do trabalho” (Lima *et al.*, 1994, p. 203).

Para estes autores, as necessidades de desenvolvimento dos sujeitos seriam uma variável intra-individual, mediadora da relação entre a satisfação obtida pelo trabalho realizado e as características da função.

Figura 6: Modelo das características da função



Modelo das características da função de Hackman & Oldham, 1976, in Lima *et al.* (1994)

O modelo de Hackman & Oldham (1980) possibilita a análise da interação entre as características do trabalho com as diferenças individuais e respectivos resultados, tanto ao nível da satisfação como da produtividade. Assenta no pressuposto de que a ocorrência de uma intervenção sobre as características do trabalho e seu conteúdo terá um impacto na satisfação tanto maior quanto a necessidade de desenvolvimento apresentado pelo sujeito. Assim, os autores apresentam as características nucleares do trabalho que se traduzem no tipo e na variedade de competências, na identidade da tarefa, no significado da mesma, na autonomia na

realização da tarefa e no feedback (referente ao retorno de informação sobre o trabalho realizado).

Estas cinco dimensões são responsáveis por três estados psicológicos críticos que, uma vez presentes, provocam nos sujeitos uma percepção de auto realização quando se encontram a desempenhar bem o seu trabalho, que se traduz num sentimento de auto-recompensa. Caso não apresentem um bom desempenho, este sentimento não existirá. Contudo, os sujeitos procurarão, no entanto, melhorar o seu desempenho com a finalidade de recuperarem essa recompensa interna (Hackman, 1983).

4.2.3 Variáveis de Interação Social

Por fim, o terceiro grupo de modelos explicativos de satisfação no trabalho relaciona a satisfação com variáveis de interação social, entre as quais se incluem aquelas que se baseiam na congruência e nas interações dinâmicas, nos processos de influência social e as que tratam a realidade organizacional segundo a óptica da construção social da realidade, ou seja, as que se apoiam na cultura organizacional (*vide* Tabela 2).

A teoria do processamento social da informação encontra-se inserida nas perspectivas sobre a influência social, realçando a importância da conjugação do contexto social do trabalho com as consequências das acções tomadas no passado pelos sujeitos.

A perspectiva interaccional integra os elementos internos e externos que parecem fundamentar o fenómeno da satisfação no trabalho (Cunha *et al.*, 2006). Assim, no âmbito dos modelos interaccionais, o comportamento não é tido como controlado interna, nem externamente, mas antes, como o “resultado da confluência de factores internos e externos” (Cunha *et al.*, 2006, p. 186).

A ideia-chave da perspectiva interaccionista é a de que se se pretende explicar a satisfação torna-se difícil, se não mesmo impossível, separar pessoas e situações, parecendo importante, ao nível desta simbiose, perceber o comportamento das pessoas em determinadas situações. Segundo esta perspectiva, a satisfação não pode ser entendida como o produto exclusivo da pessoa ou da situação, mas sim como o resultado da articulação entre estas duas variáveis (Cunha *et al.*, 2006).

Apesar da abordagem dos modelos interaccionais ser promissora, no que se refere ao estudo da satisfação no trabalho, esta perspectiva necessita de ser empiricamente validada pois, como salientam Cunha *et al.* (2006), até ao momento são relativamente escassos os estudos realizados em torno desta problemática, talvez devido ao facto de serem de difícil concretização.

Tendo em conta que a satisfação no trabalho é a variável dependente deste estudo, as variáveis independentes funcionam no modelo como determinantes da satisfação, correspondendo, deste modo, à variável características do trabalho (autonomia, identidade, variedade e significado) e às variáveis sócio-demográficas (sexo, idade, antiguidade na organização e na categoria, categoria e habilitações académicas).

4.3 DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Ao procurar saber quais são os factores que estão subjacentes à satisfação/insatisfação profissional, a literatura consultada mostra um panorama bastante abrangente e complexo em relação aos seus determinantes.

Segundo Alcobia (2001), podemos identificar duas perspectivas distintas da satisfação no trabalho. A primeira é definida tendo por base uma abordagem unidimensional, isto é, a satisfação é vista como uma atitude em relação ao trabalho em geral, não resultando do somatório dos múltiplos aspectos que o caracterizam, dependendo contudo deles. A segunda caracteriza-se por uma abordagem multidimensional, perspectiva que é aliás corroborada por Cunha *et al.* (2006). Segundo os autores, a satisfação deriva de um conjunto de factores associados ao trabalho, sendo possível medir a satisfação das pessoas em relação a cada um desses factores.

Locke (1976) identificou (*in* Alcobia, 2001 p. 290) nove factores da satisfação no trabalho, a saber:

1. A satisfação com o trabalho, integrando o interesse intrínseco do trabalho, a variedade do trabalho, as oportunidades de aprendizagem, a dificuldade, a quantidade de trabalho, as possibilidades de êxito ou controlo sobre os métodos;

2. A satisfação com o salário, que considera a componente quantitativa da remuneração e a forma como é distribuída (equidade);
3. A satisfação com as promoções, integrando as oportunidades de formação e outros aspectos de base que dão suporte à promoção;
4. A satisfação com o reconhecimento, contemplando elogios ou críticas ao trabalho realizado;
5. A satisfação com os benefícios, tais como pensões, os seguros de doença e as férias;
6. A satisfação com a chefia, que inclui o estilo de liderança ou as capacidades técnicas e administrativas e, ainda, qualidades ao nível do relacionamento interpessoal;
7. A satisfação com os colegas de trabalho, caracterizada pelas competências dos colegas, o apoio que estes prestam, a amizade que manifestam;
8. A satisfação com as condições do trabalho, como por exemplo, o horário, os períodos de descanso, o local de trabalho e os aspectos ergonómicos;
9. E a satisfação com a organização e com a direcção, destacando-se as políticas de benefícios e salários.

Cavanagh (1992) propõe três grupos que influenciam a satisfação no trabalho: diferenças na personalidade, diferenças no ambiente de trabalho e diferenças nos valores atribuídos ao trabalho.

Para Graça (1999) a satisfação é uma atitude, uma emoção ou um sentimento. A satisfação no trabalho pode ser definida como um resultado da avaliação periódica que cada indivíduo faz relativamente ao grau de realização dos seus valores, necessidades, preferências e expectativas profissionais. Ou seja, é um indivíduo perceber ou sentir que aquilo que recebe (autonomia e poder no trabalho, condições de trabalho e saúde, reconhecimento profissional, oportunidades de trabalhar em equipa, tarefas interessantes e estimulantes, desenvolvimento na carreira, relações sociais, remuneração, segurança no emprego, status e prestígio) é justo ou está de acordo com aquilo que esperava obter, comparativamente a outros trabalhadores na mesma situação e de acordo com os investimentos feitos na organização onde trabalha.

Pode-se afirmar que haverá maior ou menor satisfação profissional de acordo com a concretização das expectativas da pessoa, das respostas da organização e da

realidade, isto é, de acordo com a percepção do indivíduo em relação a diferentes dimensões da organização que influenciam o seu nível de satisfação profissional.

4.4 IMPORTÂNCIA DO CLIMA DE TAREFA/ORGANIZAÇÃO NA SATISFAÇÃO

A literatura na área do clima organizacional, que incide sobre as percepções que os indivíduos têm do seu ambiente de trabalho, tem avaliado e relacionado as percepções sobre o trabalho com o nível de satisfação no trabalho. Todavia, a literatura é pouco conclusiva quanto à questão do clima de tarefa/organização e a satisfação relativamente ao trabalho. Um exemplo desta confusão é o trabalho de Johannesson (1973) que considerou que o clima organizacional é o mesmo que a satisfação no trabalho. No entanto, na linha de investigação do stress ocupacional, o clima tem sido abordado com base em descrições no sentido de prever situações nas quais os indivíduos com piores desempenhos e mais insatisfeitos são aqueles cujos trabalhos requerem mais tempo ou esforço físico e que trabalham em ambientes que são mais exigentes física e socialmente. As pessoas que consideram o seu clima de trabalho como mais exigente demonstram maior insatisfação e mais stress, e, por consequência, com piores desempenhos. Sendo de admitir que as pessoas que percebem de forma favorável o seu trabalho tendem a manifestar níveis de satisfação mais elevados.

O trabalho conduzido por Graça (1999), constitui um exemplo de um estudo que procura fazer um diagnóstico da situação de trabalho no sentido de descrever dimensões, como a autonomia e poder, as condições de trabalho, a realização profissional e pessoal, o relacionamento profissional, a remuneração, a segurança no emprego e o status ou prestígio, que resultam de percepções que os indivíduos têm do seu trabalho/organização e que de certa forma se relacionam com os níveis de satisfação no trabalho.

A dimensão autonomia e poder é definida como a margem de poder e de liberdade que o profissional tem no exercício das suas funções, dentro dos constrangimentos impostos pela especificidade da prestação de cuidados de saúde, da organização e do sistema de saúde onde se está inserido (neste caso, Cuidados de Saúde Primários). Inclui a oportunidade de participação na organização e funcionamento dos serviços.

Segundo Graça (2000), os atributos, que são cada vez mais valorizados pelos profissionais actuais, estão relacionados com o nível de responsabilidade assumido, com a participação na tomada de decisão, com a utilização dos conhecimentos adquiridos, a possibilidade de utilização do sentido crítico e inovador e a oportunidade de apoiar a organização em processos de mudança.

Os profissionais, como sujeitos sociais, actuam nas instituições de saúde na procura de uma autonomia no desenvolvimento das suas actividades profissionais. Para Ferreira *et al.* (1996) a autonomia representa a utilização plena das capacidades físicas e mentais e a realização de um trabalho estimulante.

Em suma, a autonomia e poder surgem como um dos factores que influenciam a satisfação profissional. É necessário que os profissionais tenham margem e liberdade de escolha na sua prática profissional tendo em consideração as especificidades inerentes (Graça, 1999), com a utilização plena das capacidades físicas e mentais e a realização de um trabalho estimulante (Ferreira *et al.*, 1996). Quando se fala de autonomia, implicitamente fala-se de tomada de decisão, de responsabilidade e espírito crítico, da possibilidade de promover a mudança.

A dimensão condições de trabalho e saúde é definida por Graça (1999) referindo os seguintes aspectos: o ambiente físico e psicossocial de trabalho com implicações na saúde, segurança e bem-estar físico, mental e social dos profissionais; a existência de serviços, programas e actividades orientadas não só para a prevenção dos riscos profissionais bem como para a vigilância e a promoção da saúde (por ex.: ter meios, a nível individual e colectivo, para proteger a sua saúde e a dos seus colegas); a informação no domínio da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, as oportunidades de participação e consulta, etc.

As condições de trabalho podem ser entendidas como as condições físicas (segurança e higiene), o clima pessoal (relações interpessoais e estilo de liderança), o conteúdo do trabalho, a formação, a comunicação, a participação na solução de problemas de trabalho e as decisões relacionadas com o mesmo.

A realização profissional, pessoal e desempenho organizacional caracterizam-se pela concretização das possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional. Decorre em grande medida das oportunidades e desafios colocados pela organização onde se trabalha, da profissão que se tem, do conteúdo do trabalho, entre outros.

A realização pessoal emerge da satisfação das necessidades biológicas, psicológicas e sociais do homem. De acordo com a teoria de Maslow (1954), citado por

Chiavenato que propõe o modelo da “satisfação das necessidades”, a necessidade de auto-realização encontra-se situada no topo da pirâmide, ou seja, são as necessidades de nível mais elevado; dizem respeito às necessidades que cada indivíduo tem de se realizar e auto desenvolver (Chiavenato, 1999).

Actualmente a formação constitui uma das valências essenciais das condições de trabalho. Qualquer que seja o modelo adoptado, todos convergem no investimento em formação dos trabalhadores, como meio de eliminar os acidentes de trabalho e doenças profissionais e promover o aperfeiçoamento profissional.

A dimensão realização profissional, pessoal e desempenho organizacional surge das oportunidades e desafios impostos pela organização (Graça, 1999) e repercutem-se na satisfação profissional (Chiavenato, 1999).

O relacionamento profissional/utente e equipa é definido como o conjunto de interacções humanas que se estabelecem entre o profissional e os utentes (indivíduos e famílias), como a relação decorrente da prestação de cuidados.

Desta forma, a satisfação profissional aparece enquanto construção social e está relacionada com o tipo de cultura organizacional que o sujeito partilha.

A componente relacional é um factor indispensável e um contributo precioso para “dar o estatuto” de competências a outros saberes postos em prática, indispensável no trabalho em equipa. Vista esta como um grupo formal em que os seus membros desempenham funções interdependentes, partilham a responsabilidade por resultados específicos e cujas interacções são definidas por normas de conduta e regras de procedimento previamente estabelecidas (Ferreira *et al*, 1996). O relacionamento profissional/utente e equipa surge das interacções que se estabelecem entre os profissionais e os utentes durante a prestação de cuidados (Graça, 1999). Neste sentido, temos que ter em consideração a cultura organizacional, o tipo de comunicação, a equipa, o tipo de liderança e as relações que se estabelecem no ambiente de trabalho.

A dimensão remuneração, refere-se às recompensas extrínsecas com expressão pecuniária, directa (em espécie ou numerário) ou indirecta (em géneros) que o profissional recebe pelas funções que exerce no SNS, incluindo o vencimento base e outras remunerações complementares (como por ex., horas extraordinárias, incentivos, etc.). Inclui a percepção da equidade dessas recompensas em função do nível de desempenho, do grau de qualificação, das condições de vida e de trabalho, entre outros.

A segurança no emprego significa a garantia de estabilidade em relação à função/cargo que actualmente desempenha o profissional, e em relação ao futuro do SNS, da sua carreira profissional, etc.

A dimensão status e prestígio, decorre do prestígio socioprofissional inerente ao exercício da profissão, da carreira profissional e da organização onde se trabalha. Inclui a auto-estima e autoconfiança no seu desempenho (Graça, 1999). As necessidades de estima (Maslow, 1954) *in* Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso (2006) estão relacionadas com a parte cognitiva de cada indivíduo, ou seja, dizem respeito ao modo como o próprio se vê e se avalia, com auto respeito e consideração; tem a ver com a necessidade de aprovação social, de status e prestígio, e também o desejo de força, poder, independência e autonomia.

4.5 CONSEQUENTES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Seo, Y.; Ko, J. & Price, J. (2004) sugerem que explicar o fenómeno da satisfação no trabalho tem sido uma árdua tarefa para os estudiosos e investigadores do comportamento organizacional que procuram encontrar e fundamentar a existência de uma relação entre este conceito e o desempenho no trabalho. No entanto, e apesar dos resultados díspares que vêm sendo conhecidos, os autores acreditam que, na sua generalidade, a satisfação no trabalho está relacionada com determinados comportamentos organizacionais, de que servem de exemplo o absentismo, o *turnover* e a união do grupo, bem como, com diferentes variáveis sob o ponto de vista psicológico, como sejam a qualidade de vida e a saúde física e mental.

O que realmente preocupa os diversos estudiosos e investigadores não é a satisfação no trabalho, mas sim a ausência desta. Assim sendo, quando tal acontece quatro comportamentos podem ser analisados, podendo servir como um aviso para os líderes de que os liderados poderão não estar completamente satisfeitos (Cunha et. al., 2006).

Quando realmente estão insatisfeitos, uma das opções comportamentais é a saída ou o abandono da organização. Outra opção será a de voz, em que os membros permanecerão, mas expressam o seu descontentamento e poderão mesmo sugerir algumas mudanças. A opção lealdade torna o comportamento passivo, mas leal à empresa, revela uma forte adesão à organização. Por último, a negligência, onde a

permanência é acompanhada de algum desleixo e descuido face à organização e ao trabalho (Cunha *et al.*, 2006).

Lima *et al.* (1994) refere ainda um quinto comportamento, o da saída interna, surgindo este quando os colaboradores procuram activamente mudar de departamento ou serviço sem abandono da organização.

No sentido de tornar clara e objectiva a informação recolhida, sistematizou-se os diversos fenómenos descritos na bibliografia e tidos como potenciais consequências da satisfação no trabalho, de acordo com a perspectiva de Cunha *et al.* (2006). As consequências associadas à satisfação no trabalho podem, então, ser de forma muito resumida observadas na Tabela 3.

Tabela 3. Algumas das consequências da satisfação no trabalho: consequências internas e externas (adaptado de Cunha *et al.*, 2006)

Consequências internas	Consequências externas
Desempenho profissional/Produtividade	Satisfação dos clientes
Rotatividade/"turnover"	
Comportamentos de cidadania organizacional	
Satisfação com a vida	
Bem-estar físico e psicológico	

Segundo Cunha *et al.* (2006), a mais importante de todas as consequências internas parece ser a produtividade. De facto, a associação entre esta e os níveis de satisfação é intuitivamente apelativa. Não obstante a tendência natural para se pensar que a satisfação contribui para a produtividade, a verdade é que, na maioria dos estudos, a correlação entre estas duas variáveis não se tem revelado muito forte (por exemplo, Fisher, 2003; Iaffaldano e Muchinsky (1985), citados por Cunha *et al.* (2006); Lima *et al.*, (1994)), isto é, trabalhadores mais satisfeitos não são necessariamente os mais produtivos.

Relativamente ao absentismo/comportamentos de ausência, Cunha *et al.* (2006), relatam a existência de uma relação inversa entre satisfação e absentismo, ou seja, as pessoas mais satisfeitas denotam um menor índice de absentismo e/ou vice-versa.

À semelhança do que ocorre com o absentismo, a satisfação é também considerada um dos fortes preditores de rotatividade (*turnover*).

As consequências da satisfação podem estender-se ao domínio dos comportamentos pro-sociais ou de cidadania organizacional, conforme indicam autores como Alcobia (2001) e Cunha *et al.* (2006). Os mesmos autores referem que os comportamentos de cidadania organizacional se caracterizam pela manifestação de comportamentos de apoio aos colegas de trabalho, condutas essas dissociadas do quadro normativo que resulta do descrito nas funções, dos deveres e das obrigações formais dos indivíduos.

Alcobia (2001), aponta o *burnout* como outra das potenciais consequências internas da satisfação. O *burnout* resulta de uma resposta emocional à situação de trabalho, identificando-se como um “estado extremo de fadiga psicológica e emocional”, (Alcobia, 2001, p 305)

Por fim, Alcobia (2001), em conformidade com os resultados obtidos a partir de vários estudos, aponta ainda para a existência de correlações moderadas e positivas entre a satisfação com a vida e a satisfação no trabalho. O autor destaca ainda a saúde física e psicológica, como uma das possíveis consequências da satisfação no trabalho.

A nível das consequências externas, Cunha *et al.* (2006) realçam a satisfação dos clientes. Principalmente quando nos referimos à prestação dos serviços, onde existe contacto directo com os clientes (como é o caso da prestação de cuidados de saúde), implica uma maior influência tanto positiva como negativa no comportamento dos clientes, Cunha *et al.* (2006).

Tal como refere Santos, Biscaia, Antunes, Craveiro, Júnior, Caldeira & Charondière (2007, p. 10), “a satisfação com os serviços de saúde, na sua dupla vertente da satisfação dos utentes e da satisfação dos profissionais, é uma área complexa e de difícil avaliação mas, ao mesmo tempo, incontornável. A satisfação dos utentes é, actualmente, considerada como um objectivo fundamental dos serviços de saúde e tem vindo a ocupar um lugar progressivamente mais importante na avaliação da qualidade dos mesmos. O aumento da popularidade deste conceito está associado ao seu valor mediador na aliança (e adesão) terapêutica, à evidência de que a satisfação dos utentes

está directamente relacionada com os resultados dos cuidados de saúde, influenciando muitos comportamentos de doença e de saúde e à crescente importância do papel do utente dos cuidados de saúde enquanto consumidor. Mais especificamente, sabe-se que a satisfação dos utentes está associada à taxa de uso de cuidados de saúde, à efectividade das terapêuticas e ao estado geral de saúde.”

4.6 A SATISFAÇÃO COM A EQUIPA

A satisfação no trabalho é o conjunto de opiniões e crenças que as pessoas têm sobre os seus trabalhos actuais. Uma pessoa com elevada satisfação no trabalho em geral gosta do seu trabalho, sente que está a ser tratada equitativamente e considera que o seu trabalho representa um desafio (Jones, George & Hill, 1999).

Tal como já foi referido, os estudos mostram que muitos factores influenciam o nível de satisfação no trabalho, geralmente num contexto organizacional, factores como o trabalho em si, os salários, as possibilidades de promoção, o tipo de supervisão, o trabalho desenvolvido em equipa e as condições de trabalho.

Existem duas ordens de razões pelas quais os membros das equipas procuram estar satisfeitos com o trabalho desenvolvido no âmbito da equipa. Primeiro, os membros satisfeitos são mais propensos a contribuírem mais para a equipa e a envolverem-se em comportamentos de cidadania, comportamentos estes que não são exigidos, mas que contribuem e são necessários para a eficácia de uma equipa (Organ, 1988). Os membros de uma equipa satisfeita com seu trabalho estão mais dispostos a fazer alguns sacrifícios em prol da equipa, nomeadamente horas extra quando necessário e a apresentar ideias criativas, assim como superar obstáculos à sua implementação (George & Brief, 1992).

Por outro lado, a propensão para abandonar o emprego é menor da parte de membros satisfeitos (Mobley, 1977). Segundo Stewart (1989) decréscimos de satisfação no trabalho entre os membros da equipa podem comprometer o trabalho da mesma. A aprendizagem feita ao nível da aquisição de competências de trabalhar em conjunto e o desenvolvimento de competências específicas da equipa são perdidas quando saem elementos da equipa.

Em resumo, a satisfação no trabalho, não só auxilia à criação de uma sinergia colectiva como proporciona oportunidades aos membros da equipa para adquirirem experiência e aprender as competências necessárias para a eficaz e eficiente cooperação com os outros. (Stewart, 1989).

A satisfação dos membros é, assim, um factor importante que afecta a produtividade da equipa e que pode ser administrada para evitar ou minimizar a perda de processo. A satisfação é um determinante crucial da realização pessoal e é igualmente fundamental na determinação da realização de uma equipa, ou seja, os membros devem estar suficientemente motivados para alcançar o mais alto nível de produtividade permitido pelos seus talentos.

4.6 NOTAS FINAIS

A literatura neste domínio incide sobre diferentes componentes tais como a remuneração, a natureza do trabalho, a autonomia, a supervisão, a diversidade das tarefas, a relação entre pares e a relação com as chefias, o tempo, o status profissional e as políticas das organizações.

É hoje reconhecido que a satisfação profissional é um importante indicador do clima organizacional e, mais do que isso, um elemento determinante da avaliação da qualidade das empresas e demais organizações, a par da satisfação dos clientes. Em todo o caso, a relação entre a satisfação e os resultados do desempenho individual e organizacional não é linear, embora muitos estudos apontem para uma associação ou correlação entre a satisfação, certas variáveis sociodemográficas (por ex., profissão, antiguidade, cargo ou função) e certos comportamentos ou intenções comportamentais (por ex., desempenho, rotação ou turnover do pessoal, absentismo, stress), (Graça, 1999).

5.1 OBJECTIVOS DA PROBLEMÁTICA EM ESTUDO

O principal objectivo deste estudo consiste em investigar os níveis de empenhamento e satisfação dos profissionais que integram as equipas multiprofissionais das USF do Agrupamento de Centros de Saúde de Guimarães e saber se este novo contexto de trabalho contribui de forma significativa para a eficácia organizacional, medida em termos de empenhamento e satisfação.

Quanto aos objectivos específicos, este estudo procura:

- ✓ Avaliar os níveis de empenhamento organizacional, afectivo, normativo e instrumental dos diversos profissionais de saúde, no novo modelo de gestão existente nos Cuidados de Saúde Primários, as Unidades de Saúde Familiares.
- ✓ Avaliar o grau de satisfação da equipa, através das atitudes dos membros da equipa expressas pela satisfação dos elementos que constituem as USF.
- ✓ Avaliar as percepções que os indivíduos têm do seu ambiente de trabalho.
- ✓ Correlacionar os índices gerais de empenhamento, satisfação profissional, clima de tarefa/organização com as variáveis sociodemográficas: idade, sexo, classe profissional; tipo de vínculo à instituição; tempo de serviço; grau habilitacional;

5.2 ESTUDO QUANTITATIVO

O estudo assenta numa metodologia de tipo quantitativo, descritivo e correlacional com recurso ao inquérito por questionário. Os métodos quantitativos apresentam características diversas dos métodos qualitativos, fundamentalmente no que respeita ao processo de recolha de dados e ao modo como estes são analisados (Bryman,

1988; Bullock, Little & Milham, 1992). Qualquer um dos métodos, quantitativo ou qualitativo, apresenta vantagens e inconvenientes. No presente estudo, optou-se por utilizar uma metodologia de tipo quantitativo por melhor se ajustar aos objectivos da pesquisa, designadamente encontrar correlações entre variáveis.

5.3 INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

O questionário foi o instrumento de recolha de dados escolhido para efeitos da presente pesquisa. Apesar das limitações habitualmente apontadas ao inquérito por questionário enquanto técnica de investigação empírica, a escolha recaiu sobre esta metodologia de recolha de dados, atendendo à natureza do estudo e ao tipo de informação que se pretendia obter (Leite, 2006).

O questionário é composto por três partes. A primeira parte contempla questões referentes ao empenhamento na organização. A secção II do questionário integra as escalas do clima de tarefa/organização e da satisfação com o trabalho. A III e última parte do instrumento de medida ficou reservada à caracterização sociodemográficas e intenções comportamentais (sexo, idade, categoria profissional, anos de serviço na actual organização, anos de exercício da actividade profissional e grau académico). No final do questionário é reservado um espaço para comentários e sugestões considerados pertinentes sobre o tema em estudo.

5.3.1 Escala do Empenhamento Organizacional

Relativamente ao empenhamento, foi na presente investigação utilizada a escala revista do empenhamento organizacional de Meyer & Allen (1991)². A escolha recaiu sobre a escala de Meyer & Allen (1991) porque estes autores analisam o empenhamento organizacional como um constructo multidimensional que incorpora três componentes atitudinais, a saber, o empenhamento afectivo (querer), o empenhamento instrumental (obrigação ou necessidade) e o empenhamento normativo (dever) (Freire, 2008). Assim,

² Tal como refere Leite (2006, p. 159) “A versão reduzida da escala de empenhamento organizacional traduz uma tentativa para contornar os problemas que a versão mais longa, de 24 itens (8 itens para cada uma das três componentes), encerrava. Alguns estudos baseados na versão de 24 itens denunciavam algumas deficiências em termos de validade do constructo.”

utilizou-se uma escala de Likert de 5 pontos (5. ‘concordo totalmente’ ; 1. ‘discordo totalmente’), solicitando aos inquiridos que indicassem o seu grau de concordância em relação a um conjunto de itens destinados a avaliar a relação de empenhamento afectivo, normativo e instrumental em relação à organização.

5.3.2 Escala referente ao Clima de Tarefa/Organização

Com o intuito de saber qual a percepção individual relativamente ao clima de tarefa/organização dos profissionais que trabalham nas Unidades de Saúde Familiar existentes no Agrupamento de Centros de Saúde de Guimarães, foi utilizada a escala desenvolvida por Graça (1999) em “Instrumentos para a melhoria contínua da qualidade”. Uma vez que esta escala já foi testada e validada no contexto português e na realidade em estudo reconheceu-se que seria a melhor opção.

Utilizou-se uma escala de atitudes tipo Likert de 5 pontos para medir a percepção dos inquiridos relativamente às seguintes dimensões: autonomia e poder; condições de trabalho e saúde; realização profissional, pessoal e desempenho organizacional; relações de trabalho e suporte social; outros aspectos funcionais.

Para avaliar as percepções relativas ao grau de **Autonomia e poder foram utilizados 7 Itens da escala de Graça (1999)**. Estes itens procuram medir a percepção relativamente à autonomia no exercício das suas funções, dentro dos constrangimentos impostos pela especificidade da prestação de cuidados de saúde, da organização e do sistema de saúde onde se está inserido (neste caso, a CSP). Inclui a independência e a autonomia técnico-científicas, a disponibilidade de recursos, a oportunidade de participação na organização e funcionamento dos serviços, o auto-controlo do trabalho, a capacidade de influenciar a gestão estratégica do serviço, etc.

Para medir as percepções relativas às Condições de Trabalho e Saúde foram utilizados 4 itens. Estes itens procuram medir por um lado, a percepção relativamente às condições de trabalho, nomeadamente os espaços físicos e equipamentos/meios necessários à boa realização da actividade profissional.

E por outro lado avaliar a existência de serviços, programas e actividades orientadas para a prevenção dos riscos profissionais de natureza física ou biológica, nomeadamente as normas de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SH&ST).

Pretende-se ainda auscultar os inquiridos sobre a existência de meios de prevenção de riscos de stress no trabalho

Para medir o grau de Realização Pessoal e Profissional e Desempenho Organizacional foram utilizados 6 itens. As questões colocadas referem-se à concretização das possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional que decorrem em grande medida das oportunidades e desafios colocados pela organização onde se trabalha, da profissão que se tem, e do conteúdo do trabalho

Para medir o nível de relacionamento no Trabalho e o Suporte Social utilizou-se 5 itens. Estas questões medem o conjunto das relações de trabalho (hierárquicas, funcionais e cooperativas) que o profissional estabelece com os outros profissionais, a nível interno e externo (por ex., médicos, administrativos, colegas, chefe de serviço, etc.) e o suporte percebido em relação às chefias.

Utilizou-se ainda 3 itens para medir determinados aspectos funcionais, nomeadamente, a existência de normas e protocolos relativamente a condutas de actuação e a participação em reuniões multidisciplinares.

5.3.3 Escala da Satisfação

O grau de bem-estar do indivíduo em relação a aspectos diversos do seu trabalho é incluído no modelo de Hackman & Oldham (1975) no grupo de variáveis denominado Satisfações Específicas, composto, por sua vez, pelas seguintes variáveis: Satisfação com a Possibilidade de Crescimento, Satisfação com a Supervisão Adequada, Satisfação com a Segurança no Trabalho, Satisfação com a Compensação, Satisfação com o Ambiente Social e a variável Necessidade de Crescimento Individual incorporada no modelo para identificar a relação entre as características da tarefa e o desempenho individual.

Neste âmbito foi elaborado um conjunto de dez questões tendo por base o modelo de satisfação de Hackman & Oldham (1975). Assim utilizou-se uma escala de Likert de 5 pontos (5. ‘totalmente Insatisfeito; 1. ‘totalmente Satisfeito), solicitando aos indivíduos que indicassem o seu grau de satisfação com alguns aspectos do trabalho. As dimensões incorporadas foram as seguintes:

- 1) Nível de segurança que o meu trabalho me dá: estabilidade que o emprego dá.
- 2) Salário e os benefícios que recebo: contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.
- 3) Crescimento pessoal e desenvolvimento que obtenho através do meu trabalho: incentivo ao estudo, experiência e conhecimento adquiridos com o tempo, oportunidade para aprender coisas novas a cada dia e para a realização de cursos e possibilidade de exercer diferentes funções.
- 4) Pessoas com quem trabalho: contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho;
- 5) Respeito e tratamento que recebo do meu chefe: contentamento com a organização e a capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.
- 6) Sentimento de que valeu a pena o investimento que tenho feito no meu trabalho.
- 7) A oportunidade de conhecer pessoas: contentamento com a possibilidade de relacionamentos
- 8) O apoio e orientação que recebo do meu chefe: contentamento com apoio e compreensão dispensados pelas chefias.
- 9) Grau de autonomia com que posso desempenhar as minhas funções: contentamento com o nível de independência profissional.
- 10) Desafio que o meu trabalho constitui.

5.3.4 Caracterização Sociodemográfica e Intenções Comportamentais

Para uma correcta caracterização sociodemográfica da amostra criou-se um questionário abrangendo as seguintes variáveis: sexo, idade, habilitações académicas, local de trabalho, tipo de vínculo laboral, categoria profissional, anos de exercício da actividade profissional e anos de serviço na actual organização.

Foi ainda analisada a intenção comportamental dos inquiridos. Utilizou-se para o efeito a escala desenvolvida por Graça (1999) em “Instrumentos para a melhoria contínua da qualidade”. O autor considera que apesar de a satisfação ser uma atitude, poderá estar associada a certos comportamentos no trabalho tais como o *presentismo*, o *absentismo* ou o *turnover*.

Deste modo solicitou-se aos inquiridos que respondessem se nos últimos 12 meses teriam pensado seriamente em: pedir exoneração do lugar do quadro ou a rescisão do contrato; concorrer ou pedir transferência para outra instituição; pedir licença sem vencimento ou aposentação antecipada; mudar de profissão ou carreira e ainda em nenhuma das hipóteses ou simplesmente não sabe ou não responde.

A análise das intenções comportamentais foi ainda complementada com uma questão sobre o que o inquirido escolheria hoje se tivesse a oportunidade de voltar ao início. São apresentadas diversas possibilidades – a mesma profissão ou carreira, outro local de trabalho, o SNS como principal empregador, um hospital ou os cuidados de saúde primários como local de trabalho principal e o mesmo serviço actual - com as seguintes hipóteses de resposta: sim, não, talvez e não sabe/não responde.

5.3.5 Questões Abertas

Por último as 3 questões abertas têm como objectivo identificar respectivamente os aspectos positivos que contribuem para uma maior satisfação no trabalho, os aspectos negativos e as sugestões que visem a melhoria da satisfação profissional dos profissionais que trabalham nos CSP.

CAPÍTULO VI: ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Os dados foram inseridos numa base de dados para serem submetidos a um tratamento estatístico, recorrendo para o efeito ao programa SPSS 18. Os dados considerados são os resultantes da aplicação do questionário a uma amostra de 136 profissionais de saúde, pertencentes ao Agrupamento de Centros de Saúde de Guimarães AVE II – Guimarães / Vizela.

No que diz respeito à distribuição por sexos, tem-se que 38 inquiridos são do sexo masculino (27,9%) e 88 do sexo feminino (64,7%), sendo que dez respondentes não referem o sexo.

A classe etária que apresenta o maior número de inquiridos é a classe dos 51-60 anos, representando 34,1% da amostra, seguido da classe dos 31-40 anos, representando 31,7%.

Quadro 1- Idades dos inquiridos

Grupo Etário	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
<=30	17	13,5
31-40	40	31,7
41-50	24	19,0
51-60	43	34,1
>=60	2	1,6
Total	126	100,0

Em relação ao nível de habilitações académicas, os inquiridos distribuem-se da seguinte forma: 81 inquiridos (64,8%) têm o grau de licenciatura, 37 (29,6%) têm o grau de ensino secundário, 4 (3,2%) possuem o grau de mestre/doutor, 3 inquiridos (2,4%) referem possuir o ensino básico. 11 dos inquiridos preferiram não responder a esta questão.

Quadro 2 – Habilitações académicas dos inquiridos

Habilitações Académicas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Ensino básico	3	2,4
Ensino secundário	37	29,6
Licenciatura	81	64,8
Mestrado/ Doutoramento	4	3,2
Total	125	100,0

Em termos de categoria profissional verifica-se que 37,9% dos inquiridos são Médicos, seguidos dos Assistentes Técnicos (32,3%), representando os Enfermeiros 29%, havendo um inquirido que se inclui noutra categoria profissional todavia não indicou a que categoria se referia. Relativamente a esta questão, 12 inquiridos preferiram não indicar a sua categoria profissional.

Quadro 3 – Categorias profissionais dos inquiridos

Categoria profissional	Frequência Absoluta	Frequência Relativa Válida
Médica	47	37,9
Enfermagem	36	29,0
Assistente Técnico	40	32,3
Outra	1	0,8
Total	124	100,0

Em termos de experiência profissional, os respondentes apresentam uma média de 17,7 anos de exercício de actividade profissional e uma dispersão elevada (desvio padrão de 10,28). A antiguidade no serviço actual reportada pelos inquiridos que constituem a amostra apresenta uma média de cerca de 9,8 anos.

Quadro 4 – Antiguidade na profissão e no actual serviço dos inquiridos

Antiguidade na profissão e no serviço	N	Media	Desvio Padrão
Antiguidade na profissão	116	17,6810	10,28515
Antiguidade no actual serviço	113	9,7903	11,74687

Quanto ao tipo de vínculo laboral dos profissionais, 66,4% dos inquiridos validados tinham vínculo estável com a organização, conferido por 63,1% com contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado e 3,3% com contrato de trabalho em funções públicas por termo incerto. A percentagem de profissionais com vínculo precário foi de 30,3%.

Quadro 5 – Vínculo Laboral dos inquiridos

Vínculo laboral	Frequência Absoluta	Frequência Relativa válida
CTFP Tempo indeterminado	77	63,1
CTFP Termo Certo	37	30,3
CTFP Termo Incerto	4	3,3
CAP	1	0,8
Outra	3	2,5
Total	122	100,0

Para obter um retrato mais completo da amostra, foram ainda cruzadas algumas variáveis. A distribuição dos inquiridos por sexo e grupos etários pode ser observada no Quadro 6. O quadro refere-se às informações fornecidas por 126 inquiridos que responderam validamente. O intervalo de idades que encerra o maior número de respondentes masculinos é o 51-60 anos (55,2%). A maior percentagem de mulheres inquiridas tem idades compreendidas entre os 31 e 41 anos (34,1%), sendo que 25% afirma ter entre 51 e 60 anos.

Quadro 6 - Idade do inquirido segundo o sexo

Idade	Sexo				Total	Total %
	Masculino	Total %	Feminino	Total %		
<=30	0	0,0%	17	19,3%	17	13,5%
31-40	10	26,3%	30	34,1%	40	31,7%
41-50	7	18,4%	17	19,3%	24	19,0%
51-60	21	55,3%	22	25,0%	43	34,1%
>=60	0	0,0%	2	2,3%	2	1,6%
Total	38		88		126	100,0%

6.2 ANÁLISE FACTORIAL DO EMPENHAMENTO NA ORGANIZAÇÃO

Para testar a dimensionalidade do empenhamento na organização é efectuada uma análise factorial de componentes principais com rotação varimax³ seguindo o método de extracção com valor fixo de 3 factores (Kim e Mueller, 1978), verificando a confirmação do teste de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett (sign.< 0,001). São seleccionados para cada factor itens com *loadings* superiores a 0,50 (Howell, 1989), sendo eliminados itens cujas saturações sejam superiores a 0,40 em mais do que um factor (Ford, MacCallum e Tait, 1996). Para avaliar a consistência interna dos factores foi tido em conta o valor do *Alpha de Cronbach*⁴, sendo considerados apenas os factores com coeficientes de consistência interna acima de 0,70 (Nunnally, 1978).

A estrutura factorial a que se chegou, de uma escala composta inicialmente por 18 itens (escala revista de Allen & Meyer, 1996), foi de três componentes principais (KMO: 0,783; teste de esfericidade de Bartlett: 1162,5; sign.< 0,001). A variância explicada foi de 55% dos 3 factores, significando que, no seu conjunto, o empenhamento normativo, afectivo e instrumental contribuem em 55% para a explicação do empenhamento organizacional.

Os resultados da análise factorial permitem confirmar a estrutura tridimensional do empenhamento organizacional. Contudo é de salientar que a estrutura factorial encontrada apresenta níveis de correspondência um pouco díspares com as componentes afectiva, normativa e instrumental previstas por Allen & Meyer (1996).

³ A rotação varimax reforça a tendência para que se formem factores não correlacionados, ou seja, perpendiculares (Nunnally, 1978). A rotação é aplicada para transformar os coeficientes das componentes principais retidas numa estrutura simplificada cujo objectivo é dividir o conjunto de variáveis iniciais em subconjuntos com maior grau de independência (Pereira, 2002).

⁴ O *alpha de Cronbach* é uma das medidas mais usadas na determinação da consistência interna de um grupo de variáveis. Esta medida permite apurar se os itens de uma escala medem a mesma realidade (Nunnally, 1978).

Tabela 4 – Análise factorial de componentes principais relativa ao Empenhamento Organizacional, com Rotação Varimax

Dimensões	Item	Componentes		
		1	2	3
Normativa	Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse a minha organização neste momento.	0,914		
	Neste momento, não abandonaria a meu local de trabalho porque tenho um sentimento de obrigação para com as pessoas que nela trabalham.	0,820		
	Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correcto abandonar neste momento a minha equipa de trabalho.	0,708		
	Devo muito a esta organização.	0,638		
	A minha vida seria seriamente abalada se decidisse abandonar agora a minha organização.	0,622		
	Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha organização ®	-0,588		
Afectiva	Esta organização tem um grande significado para mim.		0,853	
	Sinto verdadeiramente os problemas desta organização como se fossem os meus.		0,792	
	Não me sinto como “parte da família” na minha organização.		-0,633	
	Sentir-me-ia muito feliz se pudesse fazer o resto da minha carreira nesta organização		0,620	
	Esta organização merece a minha lealdade.		0,567	
	Uma das poucas consequências negativas de abandonar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.	0,158	-0,507	0,452
	Ser-me-ia muito custoso abandonar a minha organização neste momento, mesmo que eu quisesse.	0,372	0,437	0,193
Instrumental	Sinto que tenho muito poucas alternativas para considerar a hipótese de abandonar esta organização.			0,707
	Não tenho um forte sentimento de pertença em relação à minha organização ®			0,581
	Não me sinto “emocionalmente ligado(a)” a esta organização ®			0,580
	Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade. ®			0,502
	Se eu não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar a hipótese de trabalhar noutro sítio.	-0,310	0,117	0,433
® Itens recodificados. Para cálculo do <i>alpha de Cronbach</i> foram invertidas as pontuações.				
Método de Extracção: Análise de Componentes Principais. Rotação Varimax com Kaiser Normalization.				
a. A rotação convergiu em 5 interacções.				

Dos factores extraídos, o factor 1 apresenta maior conformidade com uma das dimensões do modelo teórico de empenhamento organizacional preconizado pelos autores canadianos, o empenhamento normativo e daí o rótulo que lhe foi atribuído na Tabela 5. Os itens que o constituem reflectem principalmente o sentimento do dever para com a organização, no entanto está incluído um item que no modelo teórico diz respeito ao empenhamento instrumental (“A minha vida seria seriamente abalada se decidisse abandonar agora a minha organização”).

O empenhamento normativo agregou seis itens ($\alpha=0,829$) e contribui com 33,84% da variância. “Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse a minha organização neste momento” ($r=0,914$), e “Neste momento, não abandonaria o meu local de trabalho porque tenho um sentimento de obrigação para com as pessoas que nela trabalham.” ($r=0,820$), são os dois itens que apresentaram os *loadings* mais elevados.

O segundo factor extraído apresenta uma estrutura mais concordante com o empenhamento afectivo do modelo teórico em análise. O factor 2, que se denominou de Empenhamento Afectivo inclui elementos de empenhamento normativo ainda que restritos a um item que representa um sentimento de lealdade e dever com a organização (“Esta organização merece a minha lealdade”). Este segundo componente, ou seja o desejo de permanecer na organização correspondente à dimensão afectiva, agrega cinco itens ($\alpha=0,813$), contribuindo com 12,55% da variância. Neste factor foi removido um item dado prejudicar o valor do *alpha* e não corresponder à dimensão afectiva mas à instrumental do empenhamento na equipa (“Uma das poucas consequências negativas de abandonar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis”).

O terceiro factor é aquele que mais se afasta do preconizado pela literatura. Ainda que na sua constituição encontremos elementos sobretudo de cariz instrumental e daí a denominação que lhe foi imputada, coexistem componentes de natureza afectiva no vínculo com a organização. Estes elementos parecem apontar para um desejo que o trabalhador tem em permanecer na organização, devido sobretudo à ligação emocional e de pertença estabelecida com a organização.

A dimensão instrumental, agrega apenas quatro itens ($\alpha=0,574$) e apresenta um valor do *alpha* muito baixo, não sendo aceitável (Nunnally, 1978). Os itens que integram o factor são: “Sinto que tenho muito poucas alternativas para considerar a hipótese de abandonar esta organização.” ($r=0,707$), “Não tenho um forte sentimento de pertença em relação à minha organização” ($r=0,581$), “Não me sinto “emocionalmente ligado(a)” a esta organização” ($r=0,580$) e “Neste momento, permanecer na minha

organização é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade.” ($r=0,502$). Neste factor foi removido um item dado prejudicar ainda mais o valor do *alpha*, embora pertencente em termos teóricos ao empenhamento instrumental (“Se eu não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar a hipótese de trabalhar noutro sítio”). Apesar do valor do *alpha* estar muito abaixo do patamar 0,70 optou-se por manter este factor na análise tendo em consideração a percentagem de variância explicada (8,7%). Todavia, uma vez que se opta por manter este factor, nas análises posteriores serão tidas em conta reservas quanto às conclusões a retirar.

Não foi considerado o item “Ser-me-ia muito custoso abandonar a minha organização neste momento, mesmo que eu quisesse”, dado que apresenta *loadings* nos três factores inferiores a 0,50.

A tabela seguinte resume a informação relativa aos valores obtidos nos *alphas de cronbach* em relação aos factores extraídos e o número de itens que foram considerados no cálculo da consistência interna dos referidos factores.

Tabela 5 – Dimensões do Empenhamento Organizacional

Estatísticas	Factor 1	Factor 2	Factor 3
	Empenhamento Normativo	Empenhamento Afectivo	Empenhamento Instrumental
Alpha de Cronbach	0,829	0,813	0,574
N.º de Itens	6	5	4

6.3 CORRELAÇÃO ENTRE O EMPENHAMENTO E AS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS

Procedeu-se a análise bivariável (tabela 6) através do cálculo dos coeficientes de correlação (r de Pearson) e procurou-se identificar os padrões de associação dos três níveis de empenhamento e as variáveis demográficas.

Os dados expostos na tabela 6 permitem concluir que existe uma forte associação entre o empenhamento afectivo e a variável ‘antiguidade na profissão’ ($r=0,303$; $p<0,01$), ‘idade’ ($r=0,241$; $p<0,05$), ‘antiguidade no actual serviço’ ($r=0,234$;

$p < 0,05$) e constata-se que aquela se relaciona negativamente com o local de trabalho ($r = -0,443$; $p < 0,01$).

A antiguidade quer na profissão, quer no actual serviço tem correlações positivas com o empenhamento afectivo, traduzindo que as pessoas que trabalham há mais tempo na organização são as que se identificam mais com a instituição, estando emocionalmente a ela ligadas. Relativamente à idade a situação é idêntica, o profissional sente que quer permanecer na organização quanto mais avançada for idade. Estas duas variáveis demográficas de natureza temporal realçam o papel que o tempo poderá ter nas experiências do trabalho em termos de contributo para o desenvolvimento do empenhamento afectivo organizacional.

O empenhamento instrumental por sua vez relaciona-se positivamente com a categoria profissional ($r = 0,440$; $p < 0,01$) e negativamente com a antiguidade no actual serviço ($r = -0,282$; $p < 0,01$). As percepções individuais sobre os custos ou perdas de investimentos (side-bets), decorrentes do possível rompimento com a organização são maiores, quanto mais elevada for a categoria profissional. O investimento feito por um médico é muito superior ao investimento realizado por um assistente técnico, havendo por isso um reconhecimento muito mais acentuado por parte da carreira médica dos custos associados à sua saída, face aos assistentes técnicos. O mesmo raciocínio pode-se fazer em relação à antiguidade do actual serviço, uma vez que quanto menor for a antiguidade, menores são os custos associados a uma saída (podemos dar como exemplo o escalão remuneratório é muito mais baixo), aumentando deste modo o empenhamento instrumental. Neste sentido, o vínculo instrumental é maior para colaboradores que trabalham há menos tempo no serviço actual dado que os custos associados a uma saída da organização seriam muito menores quando comparado com profissionais que já exercem a sua actividade naquele serviço há mais tempo.

A nível normativo não se verificou qualquer associação significativa com nenhuma das variáveis demográficas.

Constata-se igualmente que as variáveis sexo, habilitações académicas e tipo de relação contratual não tiveram correlação significativa com nenhum dos três componentes do empenhamento.

Tabela 6 -Matriz de correlações dos 3 níveis de empenhamento com as variáveis demográficas

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Emp.normativo	1										
2. Emp. afectivo	,000	1									
3. Emp. instrumental	,000	,000	1								
4. Sexo	,131	-,065	,146	1							
5. Idade	,000	,241*	-,100	-,300**	1						
6. Hab. Académicas	,012	-,019	-,011	-,243**	,039	1					
7. Local de Trabalho	-,154	-,443**	-,106	,045	,040	-,024	1				
8. Tipo de Contrato	,135	-,059	,133	,221*	-,466**	-,094	-,125	1			
9. Categoria Profissional	,127	-,169	,440**	,378**	-,329**	-,808**	,010	,171	1		
10. Antiguidade na profissão	,032	,303**	-,135	-,196*	,889**	,117	,011	-,468**	-,374**	1	
11. Antiguidade no actual serviço	,051	,234*	-,282**	-,204*	,572**	,034	-,099	-,327**	-,201*	,653**	1

** Correlação a um nível de significância de 1%

* Correlação a um nível de significância de 5%

6.4 CORRELAÇÃO ENTRE O EMPENHAMENTO E A SATISFAÇÃO

Procedeu-se a análise bivariável (tabela 7) através do cálculo dos coeficientes de correlação (r de Pearson) e procurou-se identificar os padrões de associação dos três níveis de empenhamento com variáveis de satisfação relativamente às características de trabalho e às relações com a chefia e colegas de trabalho.

Os dados expostos na tabela 7 permitem apontar para a existência de uma relação entre o empenhamento e a satisfação com as características do trabalho e relações com o grupo e as chefias. Podemos concluir que existe um sentimento de dever moral para com a organização e os colegas, isto é, existe uma forte associação entre o

empenhamento normativo e a satisfação relativamente ao crescimento pessoal e desenvolvimento ($r=0,299$; $p<0,01$). Verifica-se correlação positiva entre o empenhamento normativo e a satisfação ‘com as pessoas com quem trabalho’ ($r=0,192$; $p<0,05$) e com o ‘sentimento de que valeu a pena o investimento que tenho feito no meu trabalho’ ($r=0,192$; $p<0,05$).

O empenhamento afectivo relaciona-se de forma significativa com praticamente todas as variáveis de satisfação analisadas, sendo apenas a excepção o nível de segurança. Verifica-se deste modo que existe uma satisfação com a ligação existente com a organização e uma identificação com os seus valores. A afectividade em relação à organização correlaciona-se positivamente com a satisfação com o salário e os benefícios, com o crescimento pessoal e desenvolvimento, com o relacionamento com os colegas de trabalho, com o respeito recebido por parte da chefia, com o investimento pessoal feito a nível do trabalho, com a oportunidade de conhecer pessoas, com o apoio e orientação das chefias, com o grau de autonomia e com o desafio que o trabalho constitui. Desta forma, se constata que os profissionais afectivamente ligados à organização têm maior predisposição a estar mais satisfeitos com diferentes aspectos do seu trabalho, nomeadamente, o salário auferido, a relação com as chefias e com os colegas de trabalho.

O empenhamento instrumental por sua vez não tem associação significativa com nenhuma das variáveis de satisfação, nem mesmo a variável relacionada com o salário e benefícios auferidos. A necessidade de permanecer na organização afasta um sentimento de satisfação, mantendo-se o indivíduo apenas ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída e provavelmente à escassez de alternativas disponíveis

Olhando para a tabela podemos igualmente concluir que as variáveis da satisfação se relacionam entre elas de forma significativa, significando que os profissionais que estão satisfeitos com os salários estão também satisfeitos com as possibilidades de crescimento e desenvolvimento profissional, com o trabalho em si e os desafios que este representa, com a autonomia e com a relação com as chefias.

Tabela 7 –Matriz de correlações dos 3 níveis de empenhamento e o nível de satisfação

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.Empenhamento normativo	1												
2.Empenhamento afectivo	,000	1											
3.Empenhamento instrumental	,000	,000	1										
4.Nível de segurança que o meu trabalho me dá.	,084	,156	-,160	1									
5.Salário e os benefícios que recebo.	,095	,244**	-,099	,429**	1								
6.Crescimento pessoal e desenvolvimento que obtenho através do meu trabalho.	,299**	,395**	-,056	,285**	,591**	1							
7.Pessoas com quem trabalho.	,192*	,401**	-,026	,173*	,253**	,460**	1						
8.Respeito e tratamento que recebo do meu chefe.	,083	,440**	,146	,046	,212*	,310**	,373**	1					
9.Sentimento de que valeu a pena o investimento que tenho feito no meu trabalho.	,188*	,479**	-,131	,274**	,498**	,544**	,478**	,597**	1				
10.A oportunidade de conhecer pessoas	,142	,303**	-,112	,241**	,260**	,494**	,351**	,565**	,678**	1			
11.O apoio e orientação que recebo do meu chefe.	-,056	,432**	,086	,111	,223*	,292**	,237**	,834**	,610**	,624**	1		
12.Grau de autonomia com que posso desempenhar as minhas funções.	,034	,488**	-,132	,230**	,237**	,532**	,397**	,451**	,554**	,533**	,539**	1	
13.Desafio que o meu trabalho constitui.	,084	,467**	-,162	,331**	,260**	,559**	,334**	,406**	,581**	,612**	,534**	,795**	1

** Correlação a um nível de significância de 1%;

* Correlação a um nível de significância de 5%

6.5 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO ENTRE A SATISFAÇÃO E AS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS

Pela observação da tabela 8, onde foi feita uma análise bivariável através do cálculo dos coeficientes de correlação (r de Pearson) pode concluir-se que as percepções relativamente à tarefa se correlacionam com as variáveis demográficas.

A satisfação com “o nível de segurança que o trabalho dá” está positiva e significativamente relacionada com as habilitações académicas e a antiguidade na profissão ($r=0,376$; $p<0,01$) e $r=0,194$ $p<0,05$) respectivamente) e negativamente relacionado com a categoria profissional ($r=-0,370$ $p<0,01$). Ou seja, são os indivíduos com maiores habilitações académicas e mais antigos na profissão os que manifestam um nível de satisfação mais elevado com os salários. Estas respostas são dadas sobretudo pela classe médica.

Verificou-se também que o Salário e os benefícios auferidos estão negativamente correlacionados com o local de trabalho ($r=-0,217$; $p<0,01$) e a categoria profissional ($r=-0,237$; $p<0,01$), isto é os médicos e profissionais que desempenham funções em USF têm um nível de satisfação mais elevado.

O crescimento pessoal e desenvolvimento profissional apenas tem uma relação significativa com a antiguidade na profissão ($r=0,214$).

A satisfação com a equipa de trabalho está negativamente relacionada com a categoria profissional ($r=-0,201$). Ou seja, são sobretudo os médicos que manifestam um nível de satisfação mais elevado relativamente à equipa de trabalho.

O relacionamento com as chefias está negativamente relacionado com o local de trabalho ($r=-0,212$). São os profissionais que desempenham funções nas Unidades de Cuidados Continuados (UCC) que manifestam uma menor satisfação com o relacionamento com as chefias. Relativamente à variável local de trabalho existem na amostra apenas 5 profissionais que não desempenham funções em Unidades de saúde Familiar (USF), mas sim numa UCC, correspondendo a 3,8% das respostas válidas. Tal facto origina uma clara desvantagem em termos de relacionamento com as chefias, dando lugar a este resultado, não se podendo contudo generalizar, dada a sua fraca representatividade.

A satisfação com o investimento feito pelo profissional no desempenho das suas funções está positivamente relacionada com as habilitações académicas ($r=0,207$ e

significativamente de forma negativa com o local de trabalho e com a categoria profissional ($r=-0,266$; $p<0,01$) e $r=-0,296$; $p<0,01$, respectivamente). São os profissionais com menores habilitações académicas os menos satisfeitos com o desempenho e são os médicos e os profissionais das USF os mais satisfeitos com o investimento feito.

A oportunidade de se conhecer pessoas em ambiente de trabalho relaciona-se positivamente com a variável idade ($r=0,238$; $p<0,01$) e antiguidade na profissão ($r=0,198$; $p<0,05$) e negativamente com a categoria profissional ($r=-0,206$; $p<0,01$). A valorização relativamente à possibilidade de conhecer pessoas em ambiente de trabalho é sobretudo feita pela classe médica, com maior antiguidade na profissão.

O apoio e orientação das chefias relaciona-se de forma negativa com o local de trabalho e com a categoria profissional ($r=-0,237$ $p<0,01$; $r=-0,206$ $p<0,01$, respectivamente).

A valorização da autonomia no desempenho das funções relaciona-se positivamente e de forma significativa com as habilitações académicas ($r=0,308$; $p<0,01$) e de forma negativa com a categoria profissional ($r=-0,239$; $p<0,01$).

A importância do desafio com o trabalho relaciona-se positivamente com as habilitações académicas ($r=0,340$; $p<0,01$) e com a antiguidade tanto na profissão, como no actual serviço ($r=0,268$; $p<0,01$; $r=0,217$; $p<0,01$, respectivamente) e de forma negativa com a categoria profissional ($r=-0,274$; $p<0,01$).

Em suma, de uma forma geral, estes dados indicam que os profissionais mais satisfeitos com os diferentes aspectos relacionados com o seu trabalho são os inquiridos com mais habilitações literárias, com maior antiguidade na profissão e no serviço e correspondentes à classe médica.

Tabela 8 –Matriz de correlações do nível de satisfação com as características do trabalho e relações com as chefias e colegas de trabalho e as características demográficas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1.Nível de segurança que o meu trabalho me dá.	1																
2.Salário e os benefícios que recebo.	,429**	1															
3.Crescimento pessoal e desenvolvimento que obtenho através do meu trabalho.	,285**	,591**	1														
4.Pessoas com quem trabalho.	,173*	,253**	,460**	1													
5.Respeito e tratamento que recebo do meu chefe.	,046	,212*	,310**	,373**	1												
6.Sentimento de que valeu a pena o investimento que tenho feito no meu trabalho.	,274**	,498**	,544**	,478**	,597**	1											
7.A oportunidade de conhecer pessoas	,241**	,260**	,494**	,351**	,565**	,678**	1										
8.O apoio e orientação que recebo do meu chefe.	,111	,223*	,292**	,237**	,834**	,610**	,624**	1									
9.Grau de autonomia com que posso desempenhar as minhas funções.	,230**	,237**	,532**	,397**	,451**	,554**	,533**	,539**	1								
10.Desafio que o meu trabalho constitui.	,331**	,260**	,559**	,334**	,406**	,581**	,612**	,534**	,795**	1							
11.Sexo	-,126	-,093	,070	-,072	,049	-,047	,045	,033	-,094	-,020	1						
12.Idade	,120	,175	,190*	,084	,099	,170	,238**	,126	,085	,150	-,300**	1					
13.Habilidades Académicas	,376**	,135	,126	,120	,018	,207*	,174	,121	,308**	,340**	-,243**	,039	1				
14.Local de Trabalho	-,069	-,217*	-,065	-,029	-,212*	-,266**	-,023	-,237**	-,137	-,075	,045	,040	,167	1			
15.Tipo de Contrato	-,148	-,020	-,073	-,094	-,080	,000	-,022	-,092	-,056	-,078	,221*	-,466**	-,094	-,125	1		
16.Categoria Profissional	-,370**	-,237**	-,128	-,201*	-,126	-,296**	-,216*	-,206*	-,239**	-,274**	,378**	-,329**	-,808**	,010	,171	1	
17.Antiguidade na profissão	,194*	,097	,214*	,174	,030	,183	,198*	,049	,144	,268**	-,196*	,889**	,117	,011	-,468**	-,374**	1
18.Antiguidade no actual serviço	,102	-,021	,010	-,046	-,104	,177	,091	-,050	,116	,217*	-,204*	,572**	,034	-,099	-,327**	-,201*	,653**

6.6 ANÁLISE FACTORIAL DO CLIMA DE TAREFA / ORGANIZAÇÃO

Para testar a dimensionalidade do clima da tarefa/organização é efectuada a análise factorial de componentes principais com rotação varimax seguindo o método de extracção livre de factores (Kim e Mueller, 1978), verificando a confirmação do teste de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett ($\text{sign.} < 0,001$). São seleccionados para cada factor itens com *loadings* superiores a 0,50 (Howell, 1989), sendo eliminados itens cujas saturações sejam superiores a 0,40 em mais do que um factor (Ford, MacCallum e Tait, 1996). Para avaliar a consistência interna dos factores foi tido em conta o valor do *Alpha de Cronbach*, sendo considerados apenas os factores com coeficientes de consistência interna acima de 0,70 (Nunnaly, 1978), tal como se procedeu para analisar a dimensionalidade do empenhamento organizacional.

Tabela 9 - Análise factorial dos componentes principais do Clima Organizacional, com Rotação Varimax

Dimensões	Item	Factores				
		1	2	3	4	5
Autonomia e Poder	O grau de autonomia na condução do meu trabalho.	0,782				
	A clara definição de competências e responsabilidades entre os diferentes serviços, unidades e equipas.	0,759				
	A possibilidade de participar na concepção, planeamento, implementação e avaliação dos programas e actividades relacionados com o meu trabalho.	0,719				
	A percepção de que existem critérios de confiança, responsabilização e transparência.	0,706				
	A percepção de que o meu papel e as minhas competências são devidamente, reconhecidos pelos demais profissionais.	0,702				
	A oportunidade de participar em programas e actividades de cuidados de saúde, integrado em equipas pluridisciplinares e pluriprofissionais.	0,604				
	A percepção de que a supervisão é adequada e flexível.	0,588				
Realização	A oportunidade de formação contínua e desenvolvimento pessoal, no âmbito da minha carreira.		0,792			
	As oportunidades de convívio informal dos funcionários.		0,717			
	A cooperação e colaboração com que posso contar por parte dos colegas de outras profissões ou carreiras.		0,574			
	A convicção de que vale realmente a pena uma pessoa esforçar-se e dar o seu melhor no serviço onde trabalha.		0,537			
	O devido reconhecimento do meu desempenho profissional, por parte da minha chefia hierárquica.		0,536			
	O entusiasmo com que vivo as mudanças que estão a (ou vão) ser introduzidas neste serviço.		0,507			
Organização/funcionamento da organização	A participação em reuniões multidisciplinares regulares para discussão de questões clínicas e/ou organizativas.			0,751		
	O conhecimento atempado de reuniões de serviço e da respectiva ordem de trabalhos.			0,719		
	A existência de linhas de orientação ou protocolos, quer a nível clínico/técnico, quer a nível de alguns aspectos mais importantes da organização e funcionamento desta unidade.			0,57		
Condições de trabalho	As condições físicas do local de trabalho.				0,843	
	A disponibilidade de equipamento/meios necessários à realização da actividade profissional.				0,797	
	A adequada protecção contra os riscos profissionais, de natureza física e ou biológica, a que estou exposto no meu local de trabalho.				0,684	
Relacionamento	A cooperação e a colaboração com que posso contar por parte dos meus colegas de profissão.					0,745
	O espírito de equipa que une todas as pessoas que trabalham comigo neste serviço independentemente da sua profissão ou carreira.					0,656
	O apoio com que posso contar por parte das chefias, sobretudo nos meus momentos difíceis em que uma pessoa precisa de ajuda.					0,541
Itens retirados da análise	O orgulho que sinto relativamente à imagem deste serviço, junto do ACES/Comunidade onde está inserido.	0,234	0,362	0,461	0,262	0,402
	A percepção da garantia de qualidade dos cuidados e serviços que são prestados aos utentes nesta unidade de prestação de cuidados, por mim e pelos demais profissionais.	0,156	0,336	0,413	0,384	0,386
	A adequada prevenção de situações que possam provocar riscos de stress no trabalho (por ex., conflitos com os utentes e colegas, sobrecarga de trabalho).	0,277	0,378	0,45	0,396	-0,151
Método de Extração: Análise de Componentes Principais. Rotação Varimax com Kaiser Normalization. a. A rotação convergiu em 10 iterações						

Procedeu-se à análise de componentes principais com rotação varimax dos itens que integram a escala adaptada do questionário elaborado por Graça (1999), dado que este instrumento já foi devidamente testado e validado na realidade em estudo. Não se limitou a extracção de componentes para se tentar encontrar correspondência às componentes autonomia e poder, condições de trabalho e saúde, realização profissional, pessoal e desempenho organizacional, relações de trabalho e suporte social e outros aspectos funcionais.

Assim, a estrutura factorial a que se chegou, de uma escala composta inicialmente por 25 itens, foi de cinco componentes principais (KMO: 0,854; teste de esfericidade de Bartlett: 2088,5; sign.< 0,001). A variância explicada é de cerca 68% dos 5 factores, significando que a autonomia e poder, condições de trabalho e saúde, realização profissional, pessoal e desempenho organizacional, relações de trabalho e suporte social e outros aspectos funcionais contribuem em 68% para a explicação das percepções relativamente ao clima de tarefa/organização em termos globais.

Dos factores extraídos, o factor 1 apresenta maior conformidade com uma das dimensões apresentadas por Graça (1999), “autonomia e poder” e daí o rótulo que lhe foi atribuído na Tabela 10. Os itens que o constituem reflectem principalmente sentimentos relacionados com o nível de responsabilidade assumido, com a participação na tomada de decisão, com a utilização dos conhecimentos adquiridos, a possibilidade de utilização do sentido crítico e inovador e a oportunidade de apoiar a organização em processos de mudança. Este componente agrega sete itens ($\alpha=0,892$), contribuindo com 42,52% da variância.

O segundo factor extraído decorre em grande medida das oportunidades e desafios colocados pela organização e apresenta uma estrutura mais concordante com a Realização pessoal e profissional e o Desempenho organizacional do modelo teórico em análise. Este factor inclui elementos da dimensão Realização pessoal e profissional e o Desempenho organizacional e da dimensão Relações de Trabalho e suporte social ainda que restritos a dois itens que representam as interacções humanas que se estabelecem entre os profissionais (“As oportunidades de convívio informal dos funcionários.”, com $r=0,717$ e “A cooperação e colaboração com que posso contar por parte dos colegas de outras profissões ou carreiras” com $r=0,574$). Este segundo componente agrega seis itens ($\alpha=0,858$), contribuindo com 9,94% da variância.

O terceiro factor extraído apresenta uma estrutura mais relacionada com Outros aspectos funcionais do modelo em análise. Este factor está mais relacionado com questões de linhas de orientações ou protocolos e com o conhecimento e participação em reuniões multidisciplinares. Este terceiro componente agrega três itens ($\alpha=0,892$), contribuindo com 6,85% da variância.

O quarto factor extraído decorre em grande medida do ambiente físico e psicossocial de trabalho com implicações na saúde, segurança e bem-estar e apresenta uma estrutura mais concordante com as Condições de trabalho e saúde do modelo teórico em análise. Este componente agrega três itens ($\alpha=0,758$), contribuindo com 4,72% da variância.

O quinto e último factor extraído refere-se ao espírito de equipa, à necessidade do profissional se relacionar com os colegas, de participar e ser aceite pelo grupo, apresentando deste modo uma estrutura mais condizente com as Relações de trabalho e Suporte social do modelo em análise. Este componente agrega três itens ($\alpha=0,718$), contribuindo com 4,31% da variância.

Foram eliminados os itens “O orgulho que sinto relativamente à imagem deste serviço, junto do ACES/Comunidade onde está inserido”; “A percepção da garantia de qualidade dos cuidados e serviços que são prestados aos utentes nesta unidade de prestação de cuidados, por mim e pelos demais profissionais” e “A adequada prevenção de situações que possam provocar riscos de stress no trabalho (por ex., conflitos com os utentes e colegas, sobrecarga de trabalho)” dado que apresenta *loadings* nos três factores inferiores a 0,50.

A tabela seguinte resume a informação relativa ao *alpha de cronbach* e ao número de itens agregado em cada factor extraído da análise.

Tabela 10 – Dimensões do Clima Organizacional

Estatísticas	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
	Autonomia e Poder	Realização pessoal e profissional e Desenvolvimento Organizacional	Outros aspectos funcionais	Condições de trabalho e saúde	Relações de trabalho e suporte social
Alpha de Cronbach	0,892	0,858	0,892	0,758	0,718
N.º de Itens	7	6	3	3	3

6.6 CORRELAÇÃO ENTRE A CLIMA ORGANIZACIONAL E AS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS

Procedeu-se a análise bivariável (tabela 11) através do cálculo dos coeficientes de correlação (r de Pearson) e procurou-se identificar os padrões de associação dos cinco níveis de clima organizacional, isto é, de percepção individual relativamente ao clima de tarefa/organização e as variáveis demográficas.

Os dados expostos na tabela 11 permitem concluir que existe uma forte associação entre a dimensão ‘autonomia e poder’ e as variáveis ‘habilitações académicas’ ($r=0,386$; $p<0,01$) e ‘antiguidade no actual serviço’ ($r=0,220$; $p<0,05$) e constata-se que aquela se relaciona negativamente com a categoria profissional ($r=-0,420$; $p<0,01$) e com o sexo’ ($r=-0,235$; $p<0,05$). Os indivíduos que consideram importante o nível de autonomia operacional na condução do seu trabalho e a definição de competências e responsabilidades são os que detêm maiores habilitações literárias e os que estão há mais tempo no serviço. Sendo que estes profissionais valorizam a confiança, responsabilização e transparência como sendo valores primordiais na condução do seu trabalho. Por outro lado, são os médicos os que consideram que o seu trabalho é devidamente reconhecido pelos demais profissionais e são também os que reconhecem que a chefia é adequada e flexível.

A dimensão ‘condições de trabalho e saúde’ tem forte associação com a variável ‘antiguidade no actual serviço’ ($r=0,220$; $p<0,05$) e relaciona-se negativamente com o ‘local de trabalho’ ($r=-0,420$; $p<0,01$) e com a categoria profissional ($r=-0,211$; $p<0,05$). A percepção de que as condições físicas e os equipamentos existentes são adequados ao posto de trabalho é sobretudo partilhada pela classe médica e por profissionais com mais anos de serviço na actual função.

A dimensão ‘outros aspectos funcionais’ apenas se relaciona negativamente com ‘local de trabalho’ ($r=-0,421$; $p<0,01$). Os profissionais que desempenham funções nas UCC, estão pouco satisfeitos com a existência de linhas de orientação em termos organizativos, bem como com o conhecimento e participação em reuniões e ordem de trabalhos, em comparação com os restantes profissionais que se encontram a trabalhar nas USF, no entanto e dada a representatividade dos últimos, os resultados não podem ser conclusivos.

A percepção em termos de realização pessoal e profissional e desempenho organizacional e a percepção relativamente ao nível das relações de trabalho e suporte social não têm associação significativa com nenhuma das variáveis sociodemográficas.

Tabela 11 -Matriz de correlações as 5 dimensões de clima organizacional com as variáveis demográficas

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Autonomia	1												
2. Realização	,000	1											
3. Outros aspectos funcionais	,000	,000	1										
4. Condições de trabalho	,000	,000	,000	1									
5. Relacionamento	,000	,000	,000	,000	1								
6. Sexo	-,235*	,135	-,039	-,043	-,078	1							
7. Idade	,110	,134	-,040	,097	,032	-,300**	1						
8. Habilitações Académicas	,386**	,042	-,045	,171	-,120	-,243**	,039	1					
9. Local de Trabalho	-,097	,077	-,421**	-,420**	,006	,045	,040	,167	1				
10. Tipo de Contrato	-,064	,053	,137	-,004	-,061	,221*	-,466**	-,094	-,125	1			
11. Categoria Profissional	-,420**	-,065	-,069	-,211*	,027	,378**	-,329**	-,808**	,010	,171	1		
12. Antiguidade na profissão	,189	,171	-,180	,188	,040	-,196*	,889**	,117	,011	-,468**	-,374**	1	
13. Antiguidade no actual serviço	,220*	,086	-,136	,220*	-,048	-,204*	,572**	,034	-,099	-,327**	-,201*	,653**	1

** Correlação a um nível de significância de 1%;

* Correlação a um nível de significância de 5%

6.7 CORRELAÇÃO ENTRE O EMPENHAMENTO E O CLIMA ORGANIZACIONAL

Por último procedeu-se a análise bivariável (tabela 12) através do cálculo dos coeficientes de correlação (r de Pearson) e procurou-se identificar os padrões de associação das cinco dimensões de clima organizacional e os três níveis de empenhamento.

Os dados expostos permitem concluir que existe uma forte associação entre a Autonomia e Poder e o Empenhamento Afectivo ($r=0,270$; $p<0,01$) e constata-se que aquela se relaciona negativamente com o Empenhamento Instrumental ($r=-0,267$; $p<0,01$). Estes resultados vão de encontro ao que surge a literatura, onde o empenhamento afectivo tem estado positivamente correlacionado, nomeadamente, com o grau de autonomia e a variedade de competências que os empregados utilizam. Meyer & Allen (1997) sublinham que as relações entre os empregados e os seus supervisores podem influenciar o desenvolvimento do empenhamento afectivo, citando estudos de Jermier & Berkes (1979) e de Rhodes & Steers (1981) em que o empenhamento afectivo face à organização é mais forte nos empregados cujos líderes lhes permitem participar na tomada de decisão, dando origem a graus elevados de satisfação.

A Realização Pessoal e Profissional e Desempenho Organizacional relaciona-se positivamente e de forma significativa com o Empenhamento Afectivo ($r=0,227$ $p<0,05$), bem como este se relaciona de forma significativa com Outros Aspectos Funcionais ($r=0,298$; $p<0,01$) e com as Condições de Trabalho e Saúde ($r=0,217$; $p<0,05$). Relativamente às Relações de Trabalho e Suporte Social, estes têm forte associação positiva com o Empenhamento Normativo e Instrumental ($r=0,299$; $p<0,01$ e $r=0,238$; $p<0,05$, respectivamente).

Tabela 12 -Matriz de correlações dos 3 níveis de empenhamento com os 5 níveis de clima organizacional

	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Empenhamento normativo	1							
2.Empenhamento afectivo	, 000	1						
3.Empenhamento instrumental	, 000	, 000	1					
4. Autonomia e Poder	, 087	, 270**	-, 267**	1				
5. Realização Pessoal e Profissional e Desempenho Organizacional	-, 018	, 227*	-, 163	, 000	1			
6. Outros aspectos funcionais	, 139	, 298**	, 081	, 000	, 000	1		
7. Condições de trabalho e saúde	, 079	, 217*	-, 033	, 000	, 000	, 000	1	
8. Relações de trabalho e suporte social	, 299**	, 238*	, 057	, 000	, 000	, 000	, 000	1

** Correlação a um nível de significância de 1%;

* Correlação a um nível de significância de 5%

6.8 INTENÇÕES COMPORTAMENTAIS

Olhando atentamente para os dados apresentados na seguinte tabela podemos concluir que a maioria dos profissionais escolheriam a mesma profissão ou carreira e o mesmo serviço, se tivessem a oportunidade de voltar ao início da sua carreira profissional.

Tabela 13 - Atitude relativamente à possibilidade de voltar a escolher uma carreira profissional

"Hoje escolheria?"	N	Sim (%)	Não (%)	Talvez (%)	N/S (%)
A mesma profissão ou carreira	122,0	59,0	19,7	16,4	4,9
Outro local de trabalho	119,0	21,8	47,1	23,5	7,6
O SNS como principal empregador	119,0	45,4	17,6	26,9	10,1
O sector privado como principal empregador	115,0	2,6	56,5	26,1	14,8
Um hospital como local de trabalho principal	117,0	8,5	66,7	17,9	6,8
Os Cuidados de Saúde primários como local de trabalho principal	120,0	44,2	31,7	17,5	6,7
O mesmo serviço onde hoje trabalho	121,0	54,5	15,7	24,0	5,8

Cruzando esta variável (manter a mesma profissão) com a variável categoria profissional (Anexo II) conclui-se que dos cerca de 59,5% dos inquiridos que responderam que sim a esta questão, é a classe médica que mais admite que manteria a mesma profissão ou carreira (73% dos médicos de MGF), seguidos da classe de enfermagem com 64% e por fim os Assistentes técnicos, onde apenas 40% manteriam a mesma profissão ou carreira.

Relativamente à escolha de outro local de trabalho, todas as categorias profissionais, consideram que não escolheriam outro local de trabalho, representando cerca de 47% do total de inquiridos. A resposta dos enfermeiros foi a que obteve uma maior percentagem (63%, consideram que não escolheriam outro local de trabalho), seguidos médicos com 52% e finalmente os assistentes técnicos com apenas 30%.

Cerca de 45% escolheria o SNS como principal empregador e os cuidados de saúde primários (CSP) como local de trabalho principal (aproximadamente 44%). Chegando mesmo 55% dos inquiridos a escolher o mesmo serviço onde trabalha hoje.

A classe médica é a que mais corrobora os dados obtidos tendo em conta que 57% dos médicos escolheriam o SNS como principal empregador e 61% o mesmo serviço onde trabalha hoje. No que respeita aos CSP como principal local de trabalho são os enfermeiros os que mais contribuem para o rácio, representando 70%. Neste parâmetro os assistentes técnicos são os mais insatisfeitos com os CSP como local de trabalho dado que 41% chegou mesmo a responder que não escolheria se tivesse oportunidade de voltar ao princípio.

Esta satisfação é igualmente validada pelas reflexões dos inquiridos nos últimos 12 meses, em que as hipóteses de alteração da situação actual tais como a de concorrer ou pedir transferência, pedir licença sem vencimento, pedir a aposentação antecipada, etc, apenas representam 18,2%, contra os 67% das respostas que apontam para uma ausência dessas intenções.

Tabela 14 - Intenção de saída

Intenção de saída	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Pedir exoneração	1	0,9%
Pedir transferência	7	6,1%
Pedir Licença sem vencimento	2	1,7%
Pedir aposentação antecipada	6	5,2%
Mudar de profissão	5	4,3%
Nenhuma	77	67,0%
NSNR	17	14,8%
Total	115	100

6.9 FACTORES POSITIVOS, NEGATIVOS E SUGESTÕES COM VISTA À MELHORIA DA SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

Para concluir, fica uma breve observação das 3 questões abertas, elaboradas com o objectivo de identificar os aspectos positivos que contribuem para uma maior satisfação no trabalho, os aspectos negativos e as sugestões que visam a melhoria da satisfação profissional dos profissionais que trabalham nos CSP (Anexo III).

Apenas 35 inquiridos (25,74%) responderam a estas questões, o que impede uma análise exaustiva dada a sua fraca representatividade todavia fica aqui o registo das respostas dadas relativamente aos factores positivos e factores negativos associados à satisfação no trabalho e sugestões de melhoria.

No que concerne aos factores positivos destaca-se “O trabalho em equipa” e a autonomia e melhoria organizativa”. Relativamente aos factores negativos referidos pelos sujeitos surgiram a sobrecarga de trabalho burocrático, os recursos materiais desadequados os inexistentes, o apoio da chefia e as condições físicas do serviço e o stress inerente ao utente.

Relativamente a Sugestões concretas e viáveis fornecidas pelos inquiridos surgiram: a necessidade de uma maior colaboração inter-carreiras, a criação de convívios extra laborais, a melhoria dos recursos físicos e materiais, o reconhecimento da carreira administrativa, a melhoria organizacional, a existência de carteiras adicionais e o aumento de oportunidades de formação.

Os aspectos negativos e as sugestões apresentados pelos profissionais vão ao encontro dos resultados obtidos na escala de clima de tarefa/organização utilizada. Assim a indicação de medidas como “melhorar as condições físicas da unidade” remetem-nos para a menor satisfação encontrada no resultado obtido na dimensão “condições de trabalho e saúde”. Esta questão engloba os equipamentos desadequados, más condições físicas do local de trabalho, assim como a elevada exposição a riscos e carga de trabalho. Surgiram também sugestões no sentido de aumentar a cooperação e colaboração Inter-carreiras”, que nos dão conta da menor satisfação dos profissionais relativamente à participação, relacionamento e aceitação profissional.

7.1 DISCUSSÃO DE RESULTADOS E PRINCIPAIS CONCLUSÕES

7.1.1 Empenhamento

A literatura apresenta o empenhamento como um dos conceitos mais desafiantes do comportamento organizacional, capaz de atrair a atenção de entidades diversas. Além do interesse que tem suscitado junto da comunidade científica, o empenhamento tem atraído a atenção dos responsáveis por cargos de gestão. Longe de se tratar de uma questão puramente académica, o empenhamento, tornou-se, nas últimas décadas, num constructo relevante para as organizações, para os próprios indivíduos e para a sociedade em geral (Caetano e Tavares, 2000), citado por Leite (2006).

Aos práticos, interessa a sua compreensão no sentido de manter uma cultura de empenhamento na organização. A incerteza que as organizações enfrentam torna difícil, se não impossível, garantir um emprego para toda a vida – algo que anteriormente estava implícito entre as organizações públicas e os colaboradores e que ajudava a fomentar um maior empenhamento por parte destes.

Um dos intuitos desta investigação prendia-se com a avaliação dos níveis de empenhamento organizacional, afectivo, normativo e instrumental dos diversos profissionais de saúde a desempenhar funções no ACES de Guimarães, representativos do novo modelo de gestão existente nos Cuidados de Saúde Primários, as Unidades de Saúde Familiares. Para esta análise foi na presente investigação utilizada a escala revista do empenhamento organizacional de Meyer & Allen (1991).

Os resultados da análise factorial permitem confirmar a estrutura tridimensional do empenhamento organizacional. Contudo é de salientar que a estrutura factorial encontrada apresenta níveis de correspondência um pouco díspares com as componentes afectiva, normativa e instrumental previstas por Allen & Meyer (1996).

Relativamente à medição do empenhamento organizacional, vários trabalhos (Meyer & Allen, 1997; Ferreira, 2005; Rego *et al.*, 2005) são coincidentes no destaque do empenhamento afectivo, seguindo-se o empenhamento normativo e instrumental. A

ligação dos funcionários a desempenhar funções nas Unidades de Saúde Familiares não é condizente com esta ordenação. Os resultados obtidos indicam que o empenhamento normativo assumiu-se como a dimensão mais importante e característica do vínculo psicológico destes profissionais de saúde. O empenhamento normativo agregou seis itens ($\alpha=0,829$) e contribui com 33,84% da variância. A dimensão afectiva agregou cinco itens ($\alpha=0,813$), contribuindo com 12,55% da variância. A dimensão instrumental, agrega apenas quatro itens ($\alpha=0,574$) e contribui para a explicação de 8,7% da variância.

No que concerne às correlações entre as dimensões identificadas de empenhamento organizacional e variáveis demográficas verificou-se que a dimensão afectiva correlaciona-se significativamente com algumas variáveis: idade, antiguidade na profissão, antiguidade no actual serviço e negativamente com o local de trabalho.

A antiguidade e a idade, variáveis demográficas de natureza temporal realçam o papel que o tempo poderá ter nas experiências do trabalho em termos de contributo para o desenvolvimento do empenhamento afectivo organizacional. Os resultados obtidos vão de encontro aos apresentados por Mathieu & Zajac (1990), Cohen (1993) e Meyer & Allen (1997), que defendem que a idade e a experiência profissional serão importantes para desenvolver um vínculo psicológico forte. Também Cohen (1992) concluiu que as variáveis tempo de serviço na empresa, educação, estado civil e género influenciam o empenhamento.

O empenhamento instrumental por sua vez relaciona-se positivamente com a categoria profissional e negativamente com a antiguidade no actual serviço. As percepções individuais sobre os custos ou perdas de investimentos (*side-bets*), decorrentes do possível rompimento com a organização são maiores, quanto mais elevada for a categoria profissional. O mesmo raciocínio pode-se fazer em relação à antiguidade do actual serviço, uma vez que quanto menor for a antiguidade, menores são os custos associados a uma saída, aumentando deste modo o empenhamento instrumental. Neste sentido, o vínculo instrumental é maior para colaboradores que trabalham há menos tempo no serviço actual dado que os custos associados a uma saída da organização seriam muito menores quando comparado com profissionais que já exercem a sua actividade naquele serviço há mais tempo.

Contrariamente ao defendido por Steers (1977), em que afirma que quanto maior o nível educacional do indivíduo menor será o seu empenhamento com a organização e maior será com a sua carreira ou com a sua profissão. Verificou-se neste estudo que são

os profissionais mais habilitados que apresentam níveis de empenhamento superiores. O investimento feito por um médico é muito superior ao investimento realizado por um assistente técnico, havendo por isso um reconhecimento muito mais acentuado por parte da carreira médica dos custos associados à sua saída, face aos assistentes técnicos.

A nível normativo não se verificou qualquer associação significativa com nenhuma das variáveis demográficas. O empenhamento normativo reflecte um sentimento de obrigação em continuar na organização (Allen & Meyer, 1990) é a crença sobre a responsabilidade do trabalhador para com a organização. Esta forma de empenhamento desenvolve-se através das experiências de socialização familiar e experiências de socialização organizacional (Meyer & Allen, 1997). Os resultados obtidos indicam que este empenhamento não é influenciado pela idade, sexo, habilitações académicas, nem pelas características relacionadas com a profissão ou local de trabalho. O sentimento de lealdade diz respeito ao próprio indivíduo independente das características demográficas a ele associadas.

7.1.2 Satisfação

A satisfação profissional, na área dos cuidados de saúde, segundo Biscaia & Santos, (2007, p.10), “surge como sendo o resultado afectivo da motivação no trabalho, tendo consequências em termos de desempenho no trabalho, e portanto, sendo determinante para o desenvolvimento sustentado dos cuidados de saúde. A satisfação profissional nos serviços de saúde é considerada um elemento estrutural destes e está associada à qualidade e resultados”, que por sua vez estão relacionados com a satisfação dos utentes dos serviços.

A combinação dos recursos disponíveis com a gestão dos mesmos resulta no desempenho organizacional. Para que uma organização alcance bons resultados, não basta dispor dos recursos necessários, é preciso que as pessoas que nela trabalham saibam geri-los, queiram e possam fazê-lo. O “querer fazer” pode revelar o grau de satisfação dos recursos humanos, e boa parte do sucesso ou fracasso das organizações.

Avaliar o grau de satisfação da equipa, através das atitudes dos membros da equipa expressas pela satisfação dos elementos que constituem as USF, constituía outra das finalidades desta tese.

Em termos de satisfação, de uma forma geral, os dados indicam que os profissionais mais satisfeitos com os diferentes aspectos relacionados com o seu trabalho são os inquiridos com mais habilitações literárias, com maior antiguidade na profissão e no serviço e correspondentes à classe médica. Estes resultados vão de encontro aos apurados em diversos trabalhos de investigação sobre a satisfação organizacional, tal como constatou Robbins (2002) onde conclui que os trabalhadores mais velhos, independentemente da sua formação, tendem a estar moderadamente mais satisfeitos do que os mais novos.

A relação entre o tempo de serviço e a satisfação deve-se provavelmente a uma maior estabilidade, ao maior conhecimento sobre o trabalho e sobre a organização onde o trabalhador exerce a sua actividade o que lhe advém do facto de ter mais do tempo de serviço.

7.1.4 Empenhamento Organizacional / Satisfação

Os dados analisados permitem apontar para a existência de uma relação entre o empenhamento e a satisfação. Podemos concluir que existe um sentimento de dever moral para com a organização e os colegas, isto é, existe uma forte associação entre o empenhamento normativo e a satisfação relativamente ao crescimento pessoal e desenvolvimento. O empenhamento afectivo relaciona-se de forma significativa com praticamente todas as variáveis de satisfação analisadas, sendo apenas a excepção o nível de segurança. Verifica-se deste modo que existe uma satisfação com a ligação existente com a organização e uma identificação com os seus valores. Os profissionais afectivamente ligados à organização têm maior predisposição a estar mais satisfeitos com diferentes aspectos do seu trabalho, nomeadamente, o salário auferido, a relação com as chefias e com os colegas de trabalho.

O empenhamento instrumental por sua vez não tem associação significativa com nenhuma das variáveis de satisfação, nem mesmo a variável relacionada com o salário e benefícios auferidos. A necessidade de permanecer na organização afasta um sentimento de satisfação, mantendo-se o indivíduo apenas ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída e provavelmente à escassez de alternativas disponíveis

7.1.5 Clima de Tarefa/Organização

Outro dos objectivos desta dissertação era avaliar as percepções que os profissionais a desempenhar funções nas Unidades de Saúde Familiares pertencentes ao ACES de Guimarães têm do seu ambiente de trabalho, mais especificamente, verificar a percepção dos funcionários em relação a cinco dimensões: autonomia e poder; condições de trabalho e saúde; realização profissional, pessoal e desempenho organizacional; relações de trabalho e suporte social; outros aspectos funcionais.

Os resultados da pesquisa revelam um quadro bastante positivo, segundo a percepção dos profissionais, com um índice de aprovação bastante razoável para as dimensões propostas. A variância explicada é de cerca 68% dos 5 factores, significando que a autonomia e poder, condições de trabalho e saúde, realização profissional, pessoal e desempenho organizacional, relações de trabalho e suporte social e outros aspectos funcionais contribuem em 68% para a explicação das percepções relativamente ao clima de tarefa/organização em termos globais.

Perante as constatações apresentadas no capítulo anterior pode-se afirmar que algumas das dimensões encontradas sobre a percepção do clima organizacional variam em função das variáveis sociodemográficas, nomeadamente: a dimensão “autonomia e poder” correlaciona-se positivamente com as habilitações académicas e com a antiguidade no actual serviço e em função inversa com a categoria profissional e com o sexo. Já a dimensão “condições de trabalho e saúde” correlaciona-se positivamente com a antiguidade no actual serviço e relaciona-se negativamente com o local de trabalho e com a categoria profissional. Relativamente à dimensão “outros aspectos funcionais” apenas se correlaciona com local de trabalho. As dimensões “realização pessoal e profissional e desempenho organizacional” e “relações de trabalho e suporte social” não se correlacionam com nenhuma das variáveis sociodemográficas.

Resumindo, a pesquisa da eficácia das equipas de trabalho nas USF, medida em termos atitudinais, através do empenhamento, satisfação e clima de tarefa/organização é uma ferramenta poderosa e importante e que, se usada da maneira adequada poderá contribuir para um melhor desempenho, não só dos colaboradores e dos grupos de trabalho como da organização como um todo.

7.2 PRINCIPAIS CONTRIBUTOS DO ESTUDO

A pertinência de concretizar este estudo baseou-se na originalidade da temática, “A EFICÁCIA DAS UNIDADES DE SAÚDE FAMILIAR. O EMPENHAMENTO E A SATISFAÇÃO DOS MEMBROS DA EQUIPA ” num momento de mudança e profunda transformação da estrutura e orgânica dos cuidados de saúde primários e numa fase caracterizada pela incerteza, marcada pelas reformas do sector da saúde. O presente estudo foi desenvolvido com o objectivo de analisar a eficácia da equipa com base na compreensão do empenhamento dos profissionais para com a sua instituição, bem como da satisfação obtida no seio da sua equipa de trabalho.

Neste sentido foi pretensão avaliar os níveis do empenhamento organizacional afectivo, normativo e instrumental e verificar a sua correlação com as variáveis sociodemográficas e profissionais, e igualmente avaliar a interferência destas na satisfação dos membros da equipa e no clima de tarefa/organização.

No âmbito das organizações de saúde espera-se que este estudo possa contribuir para uma reflexão profunda da importância do comportamento organizacional nas três áreas focadas visando o aperfeiçoamento das políticas de gestão. Numa fase conturbada das organizações em que a visão sobre o comportamento organizacional é quase oculta, torna-se imperioso por parte das Administrações Regionais de Saúde e particularmente das Instituições com maior proximidade, os Agrupamentos de Centros de Saúde um investimento nos seus colaboradores.

Especificamente devem delinear intervenções que promovam aumentar a ligação afectiva dos profissionais à instituição o que significa aumentar o seu desejo de querer permanecer na mesma, um vez que profissionais mais efectivamente empenhados contribuem para o desempenho da organização e denotam menor *turnover* e absentismo.

Para que a prestação de cuidados de saúde obtenha elevada qualidade, será necessário criar estratégias que permitam o aumento da satisfação profissional, que poderá passar pela criação de sinergias entre os diversos profissionais independentemente da categoria profissional; criação de oportunidades de participação em programas e actividades relacionados com os cuidados de saúde, integrados em equipas multidisciplinares; criação de meios adequados à prevenção de situações que possam provocar riscos de stress no trabalho, tais como medidas de resolução de

conflitos com os utentes e colegas; melhoria na definição de competências e responsabilidades e necessidade de melhoria de medidas de protecção contra os riscos profissionais, de natureza física e/ou biológica, no local de trabalho; entre outros.

7.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Difícilmente um estudo desta natureza não apresenta limitações, pelo que no decorrer do trabalho empírico alguns procedimentos ou obstáculos restringiram o processo de investigação.

A concepção original do estudo abrangia uma análise comparativa da gestão das equipas de trabalho no modelo tradicional e nas novas unidades de saúde familiares. No entanto os profissionais que ainda se encontram no modelo tradicional não responderam ao questionário. O obstáculo imposto restringiu não só a dimensão da amostra, bem como impossibilitou a sua comparação. Teria sido interessante analisar comparativamente a eficácia das novas Unidades de Saúde Familiar relativamente aos tradicionais Centros de Saúde e tentar compreender qual o contexto de trabalho que contribui de forma mais significativa para a eficácia, se as novas Unidades de Saúde Familiares com as suas equipas multiprofissionais, se os Centros de Saúde, num modelo mais tradicional, medida em termos de empenhamento e satisfação.

Importa igualmente alertar para algumas questões de ordem metodológica. Uma das limitações óbvias da pesquisa tem que ver com a natureza do estudo (estudo de caso) e o carácter de conveniência da amostra, restrita ao Agrupamento de Centros de Saúde de Guimarães. O facto de o estudo não ser baseado numa amostra probabilística, coloca fortes restrições à possibilidade de generalizar os resultados aqui encontrados para o universo estudado. Por este motivo, os resultados deste estudo carecem de uma interpretação cuidadosa e limitada ao contexto da presente pesquisa. Com efeito, é com bastantes reservas que as evidências empíricas aqui expostas podem ser extrapoladas para o universo dos profissionais estudados. Devendo por isso as investigações futuras envolverem na sua análise mais do que um ACES, permitindo deste modo um termo de comparação.

O baixo nível de consistência interna apresentado pela escala de empenhamento instrumental na organização constituiu outra limitação. O coeficiente de *alfa de Cronbach* é inferior ao valor habitualmente considerado, situando-se em 0,574 não sendo aceitável (Nunnally, 1978).

Relativamente à Satisfação, no questionário foi dada a oportunidade aos inquiridos, através de uma pergunta aberta, de expressarem o seu comentário, sugestões ou críticas consideradas relativamente ao tema, ao instrumento de recolha de dados ou ainda relativamente a medidas concretas para melhorar a sua satisfação profissional. Poucos inquiridos responderam a esta questão, no entanto os que responderam apresentaram sugestões válidas, referiram a conveniência do tema no contexto actual e demonstraram interesse em conhecer os resultados do presente estudo. Estudos futuros deveriam utilizar uma abordagem qualitativa no sentido de explorar estas questões em maior profundidade.

Por fim, considera-se que as investigações futuras devem não só envolver o empenhamento organizacional e a satisfação profissional, mas incluir outras variáveis como a cultura organizacional, o desempenho profissional, a liderança, os conflitos entre equipas ou outras áreas do comportamento organizacional.

Com a pretensão de contribuir para a excelente qualidade de cuidados de saúde, espera-se abrir novos horizontes de estudo!

BIBLIOGRAFIA

Agho, A.; Muller, C.; & Price, J. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human Relations*, 46(8), 1007-1027.

Alcobia, P., (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In J.M. Carvalho Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Eds.), *Manual de psicossociologia das organizações*, 281-306. Lisboa, Portugal: McGraw-Hill.

Alderfer (1977). Group and intergroup relations. In J. R. Hackman & J. L. Suttle (Eds.): *Improving the quality of work life*, 227-296. Palisades, CA: Goodyear

Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Allen, N. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.

Allen, N. & Meyer, J. P. (2000) Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In R. D.Goffin & E. Helmes (Eds.) *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy*, 285-314. Norwell, MA: Kluwer.

Alpander, G. (1990). Relationship between commitment to hospital goals and job satisfaction: a case study of a nursing department. *Health Care Management Review*, 15 (4), 51-62.

Arvey, R. D., Carter, G. W. & Buerkley, D. K. (1991). Job satisfaction: Dispositional and situational influences. In C. L. Cooper e I. T. Robertson (eds.), *International. Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 359-383.

Bastos, A. (1993). Empenhamento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*. 33(3), 52-64.

Bateman, T. & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27 (1), 95-112

Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of*

Sociology, 66, 32-40.

Biscaia & Santos (2007). *In* Santos, O; Biscaia, A; Antunes, A.R; Craveiro, I; Júnior A; Caldeira, R & Charondière, P (2007). Os Centros de Saúde em Portugal: a satisfação dos Utentes e dos profissionais. MCSP, Lisboa, Novembro

Bishop, J.W. & Scott, K. D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85, 439-450.

Brief, A. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Brown, K. A., & Michell, T. R. (1993). Organizational obstacles: Links with financial performance, customer satisfaction, and Job satisfaction in a service environment. *Human Relations*, 46(6), 725-757.

Bryman, A. (1988). *Quantity and quality in social research*. London: Unwin Hyman.

Bullock, R., Little, M. & Milham, S. (1992). The relationships between quantitative and qualitative approaches in social policy research. In J. Brannen, *Mixing methods: Qualitative and quantitative research*, 81-99. Aldershot: Avebury.

Caetano, A. & Tavares, S. (2000). Determinantes da implicação organizacional em cinco países europeus. In M. Cabral, J. Vala e J. Freire (Orgs.). *Atitudes Sociais dos Portugueses: Trabalho e Cidadania*, 97-121. Lisboa: ICS.

Carochinho, J. A., Neves, J. G. & Jesuino, J. C. (1998). Organizational commitment – o conceito e sua medida: adaptação e validação do Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) para a cultura organizacional portuguesa. *Psicologia: Teoria, Investigação e Prática*, 3, 269- 284.

Cavanagh, S. (1989). Nursing turnover: literature review and methodological critique. *Journal of Advanced Nursing*, 14, 587-596

Cavanagh, S. (1992). Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, 17 (6), 704-711.

Chiavenato, Idalberto (1999). *Administração nos Novos Tempos*. T ed. Rio de Janeiro: Campus, 553-627

Cohen, A (1992). Antecedents of organizational commitment across occupations groups: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-558.

Cohen, A. (1993). *Organizational Commitment and Turnover: A meta-analysis*.

Academy of Management Journal, 36 (5), 1140-1157.

Cohen, A. (1995). An examination of the relationship between work commitment and nonwork domains. *Human Relations*, 48 (3), 239-263.

Cohen, A. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26 (1), 5-31.

Cohen, S. G.; Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23 (3), 239-290.

Connolly, J. J., & Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: a meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 29, 265 – 281.

Cunha, M., Rego, A.; Cunha, R. & Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.

Curry, J., Wakefield, D., Price, J., & Mueller, C. (1986). On the causal ordering of Job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29, 847- 858.

Decreto-Lei n.º 28/2008. *Diário da República*, 1.ª série — N.º 38 — 22 de Fevereiro de 2008.

Dubrin, A. J. (2003). *Fundamentos do comportamento organizacional*. Ed. Thomson. São Paulo

Dunphy, D.; Bryant, B. (1996). Teams: Panaceas or perceptions for improved performance. *Human Relations*, 49 (5), 677-689.

Federação Nacional dos Médicos, 2007.
http://www.fnam.pt/informacao/infromacao_files/20070708PRIMARIOS.htm, consultado em 15 de Setembro de 2009

Ferreira; Abreu; Neves & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das organizações*. Lisboa, Portugal: McGraw-Hill.

Ferreira; Abreu; Neves & A. Caetano (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*, Lisboa, Portugal: McGraw-Hill.

Ferreira, Maria Manuela Frederico (2005). Empenhamento organizacional de enfermeiros em hospitais com diferentes modelos de gestão: papel de variáveis de contexto - *Revista Referência II.ª Série* - n.º 1, Dezembro de 2005, 53-62

Ford, J.K., MacCallum, R.C. & Tait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis. *Personnel Psychology*, 39, 291-314.

Freire, Carla (2008). Confiança nas Equipas de I&D: Operacionalização de um Constructo. *Revista de Estudos Polit I&D: O Polytechnical Studies Review*, 6(10), 165-188

George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*. 112(2), 310-329

Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.

Glisson, C. & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 61-81.

Graça L. (1999). Instrumentos para a melhoria contínua da qualidade: a satisfação profissional dos profissionais de saúde nos Centros de Saúde. Lisboa: Direcção Geral da Saúde, Sub-Direcção Geral para a Qualidade

Graça, L. (2000). Satisfação Profissional dos Médicos de Família no SNS. Parte I, II, III e IV. Consultado a 21 de Janeiro de 2010 de Textos sobre Saúde e Trabalho da Escola Nacional de Saúde Pública, Universidade Nova de Lisboa em:

http://www.ensp.unl.pt/lgraca/textos_papers.html

Guzzo, R. & Dickson, M. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.

Guzzo, R. & Shea, G. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In: Dunnette, M.; Hougs, L (org.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press, 269-313.

Hackman, J. R. e Oldham, G. R., (1975). Development of the Job Characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Canada: Addison-Wesley.

Hackman, J. R. & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. En P.S. GOODMAN (Eds.): *Designing effective work groups*, 72-119. Jossey-Bass.San Francisco.

Hackman, J. R. (1983). Work redesign. In R. Steers & I. Porter (Eds.), *Motivation &*

work behavior, 3rd ed. New York: McGraw-Hill

Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. LORSCH (Eds.): Handbook of organizational behavior, pp. 315-342. Prentice Hall.

Hackman, J. R. (1990). Groups That Work and Those That Don't. San Francisco: Jossey-Bass.

Haskins, M.E.; Liedtka, J. & Rosenblum, (1998). J. Beyond teams: toward an ethic of collaboration. Organizational Dynamics, v. 26, n. 4, 34-50,

Howell, D.C. (1992). Statistical methods for psychology. Belmont, CA: Wadsworth.

Huselid, M. & Day, N. (1991). Organizational commitment, job involvement, and turnover: a substantive and methodological analysis. Journal of Applied Psychology, 76, 380-391.

Jaros, S. J.; Jermier, J. M.; Koehler, J. W. & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. Academy of Management Journal, 36(5),952-995.

Jernigan, I.E., Beggs, J.M. & Kohut, G.F. (2002). Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. Journal of Managerial Psychology, 17 (7), 564-579.

Johanesson, R. E. (1973). Some problems in the measurement of organizational climate. Organizational Behaviour and Human Performance, 10, 113-144.

Jones, G.R.; George, J.M.; Hill, C.W. (1999). Contemporary Management, Boston: McGraw-Hill.

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). A força e o poder das equipes: como formar, liderar e manter equipes com alta performance e com força para assumir riscos e desafios. São Paulo: Makron Books.

Kim, J. O & Mueller, C. W. (1978). Factor analysis. Statistical methods and practical issues. Beverly Hills: Sage University.

Knoop, R. (1995). Relationship among job involvement, job satisfaction, and organizational commitment for nurses. The Journal of Psychology, 129 (9), 643-649.

Ko, J.; Price, J. & Mueller, C. (1997). Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea. Journal of Applied Psychology, 82 (6), 961-973.

Kristof, A. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its

conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1- 49.

Lee, T. (1988). How job dissatisfaction leads to turnover. *Journal of Business and Psychology*, 2, 263-271.

Leite, Regina M.O. (2006). O empenhamento dos indivíduos nas organizações e nas profissões: uma avaliação dos efeitos das actividades extra-laborais. Dissertação com vista a obtenção do grau de Doutor em Ciências Empresariais.

Lima, M.L.; Vala, J. & Monteiro, M.B. (1994). A satisfação Organizacional: confronto de modelos. In J. Vala, M. B. Monteiro, M. L. Lima & A. Caetano (org), *Psicologia social das organizações*, 101-122. Oeiras: Celta Editora.

Luís Pisco – Missão para os cuidados de Saúde Primários 12 de Julho de 2007. In: <http://www.portaldasaude.pt/portal/conteudos/a+saude+em+portugal/ministerio/comunicacao/artigos+de+imprensa/reforma+cuidados+primarios.htm> consultado em 15 de Setembro de 2009

Luthans, F.; Baack, D. & Taylor, L. (1987). Organizational commitment: analysis of antecedents. *Human Relations*, 40(4), 219-236.

Maani, K. & Benton, C. (1999). Rapid team learning: Lessons from team New Zealand America's cup campaign. *Organizational Dynamics*, 48-61.

Mathieu, J. & Kohler, S. (1990). A test of the interactive effects of organizational commitment and job involvement on various types of absence. *Journal of Vocational Behavior*, 36 (1), 33-44.

Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.

Mathieu, J. (1991). A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76 (5), 607-618.

McGrath, J. E. (1984). *Groups: interaction and performance*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs. New York.

Medeiros, C. A. F & Enders, W. T (1998). Validação do modelo de conceituação de três componentes do comprometimento organizacional, *Revista de Administração Contemporânea*, 2 (3), 67-87.

Meyer, J. P. & Allen, N. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal Of Applied Psychology*, 69 (3), 372 -378.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management*, 1, 61-98.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks: CA, Sage.

Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

Meyer, J. P. (1997). Organizational Commitment. In: C. L. Cooper & I. T. Robertson (eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 175-228.

Meyer, J. P., Paunonen, S., Gellatly, I., Goffin, R. & Jackson, D. (1989). Organizational commitment and Job performance: it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 152-6.

Meyer, J. P., Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employ turnover. *Journal of Applied Psychology*. 62 (2), 237-240.

Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages - the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York. Academic Press.

Mowday, R.T.; Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247

Morris, J.H. and Sherman, J.D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24 (3), 512-26.

Neves, Augusto Lobato (1998). *Motivação para o trabalho: dos conceitos às aplicações*, Ia Lisboa: ed. Editora RH.

Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory* (2nd edition). New York: McGraw-Hill.

Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: the Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D. W. & Paine, J. B. (2000). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 338-368.

Pereira, A. (2002). *Guia Prático de Utilização do SPSS – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*. Lisboa: Edições Sílabo, L.da.

Pool, S. (1997). The relationship of Job Satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior, and work motivation. *The Journal of Psychology*, 131 (4), 271- 283.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.

Price, J.L., & Mueller, C.W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. New York: Longman

Randall, D. & O'Driscoll, M. (1997). Affective versus calculative commitment: human resource implications. *The Journal of Social Psychology*, 137 (5), 606-617.

Randall, D. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12 (3), 460-471.

Rego, A. (2002). Empenhamento organizacional e ausência psicológica: Reflectindo sobre as organizações de ensino superior. *Revista de Gestão e Economia*, 3, 43-54.

Rego, A., Cunha, M. e Souto, S. (2005). *Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: Um estudo empírico*. Working Papers in Management, 6. Universidade de Aveiro.

Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizativo*. Prentice- Hall Hispanoamericana. México

Rodrigues, Victor (2000). Satisfação dos Enfermeiros da sub-região de Saúde de Viseu. *Nursing*. Lisboa: Ed. Portuguesa, 1441, 32-36.

Santos, O.; Biscaia, A; Antunes, A.R; Craveiro, I; Júnior A; Caldeira, R & Charondière, P (2007). *Os Centros de Saúde em Portugal: a satisfação dos Utentes e dos profissionais*. MCSP, Lisboa, Novembro

Seo, Y., Ko, J., Price, J. (2004). The Determinants of Job Satisfaction Among Hospital Nurses: a Model Estimation in Korea. *International Journal of Nursing Studies* 41,

Shea, G. P. & Guzzo, R. A. (1987a). Groups as human resources. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 5, 323-356.

Somers, M. J. (1993). A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 185-192.

Spreitzer, G.; Cohen, S. & Lelford, G. (1999). Developing effective self-managing work teams in service organizations. *Group & Organization Management*, 24 (3), 340-366.

Steers, R. & Porter, L., (1990). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.

Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.

Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. Academic Press. Orlando.

Stewart, A. (1989). *Team Entrepreneurship*. Newbury Park: Sage.

Sundstrom, E., DeMeuse, K. P. & Futrell, D. (1990). Work Teams: applications and effectiveness. *American Psychologist*. 46, 120-133

Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & de Chermont, K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: a meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129, 914–945.

Vandenberg, R. & Lance, C. (1992). Examining a causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18 (1), 153-167.

Vandenberg, R. & Scarpello, V. (1994). A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and the organization. *Journal of Vocational Behavior*, 15, 535-547.

Vries, Manfred F. R. Kets (1999). High-performance teams: Lessons from pygmies. *Organizational Dynamics*, p. 66-77.

Wageman, Ruth. (1997). Critical success factors for creating superb self-managing teams. *Organizational Dynamics*, 26, 49-62.

Weick, K. E. & Robetts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: heedful interrelation on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.

ANEXOS

ANEXO I – INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

Exmo. (a) Profissional

Leila Marisa Ferreira Camacho Pontes, técnica superior a desempenhar funções na área da Gestão Financeira da Equipa de Projecto de Braga e estando a realizar uma Dissertação de Mestrado na área científica de Gestão das Unidades de Saúde na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, subordinado ao tema " A EFICÁCIA DAS UNIDADES DE SAÚDE FAMILIAR FACE AOS CENTROS DE SAÚDE. O EMPENHAMENTO E A SATISFAÇÃO DOS MEMBROS DA EQUIPA", venho por este meio solicitar a sua colaboração através do preenchimento deste questionário.

No contexto de mudança que vivemos, este estudo procura analisar comparativamente a eficácia das Unidades de Saúde Familiar relativamente aos tradicionais Centros de Saúde. Pretende-se contribuir para o alargamento do conhecimento neste domínio do saber, permitindo compreender melhor as mudanças ocorridas num sector tão sensível como é o sector da saúde analisando comparativamente as equipas de trabalho no modelo tradicional e nas novas unidades de saúde familiares, em termos de empenhamento e satisfação no trabalho.

Este estudo destina-se meramente à obtenção de um grau académico, donde se garante confidencialidade e anonimato das respostas, predados essenciais a quem faz investigação.

Agradeço que responda a todas as questões com o máximo de veracidade não deixando respostas em branco. Recordo que, a ausência de resposta, anula a sua opinião.

Afim de garantir a confidencialidade, depois de responder ao questionário, coloque-o no envelope, feche-o, reencaminhe-o por correio interno para a secretaria da Equipa de Projecto de Braga – colocando a identificação de Confidencial - A/C Dr.ª Leila Pontes, até ao dia 15/06/2010.

A sua colaboração quer no preenchimento, quer no cumprimento da data de entrega é fundamental para o sucesso deste estudo, pelo que agradeço desde já a sua colaboração.

Muito obrigada!

Com os melhores cumprimentos.

I Parte - Empenhamento Organizacional

As afirmações seguintes expressam as **opiniões e sentimentos dos indivíduos em relação à organização (USF, UCSP ou UCC) de que fazem parte**. Indique, por favor, o seu nível de concordância com cada uma delas.

5. *Concordo totalmente*
 4. *Concordo*
 3. *Não concordo nem discordo/ Sem opinião*
 2. *Discordo*
 1. *Discordo totalmente*

(1) Sentir-me-ia muito feliz se pudesse fazer o resto da minha carreira nesta organização.	5	4	3	2	1
(2) Se eu não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar a hipótese de trabalhar noutro sítio.	5	4	3	2	1
(3) Não tenho um forte sentimento de pertença em relação à minha organização	5	4	3	2	1
(4) Não me sinto “emocionalmente ligado(a)” a esta organização	5	4	3	2	1
(5) Não me sinto como “parte da família” na minha organização.	5	4	3	2	1
(6) Uma das poucas consequências negativas de abandonar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.	5	4	3	2	1
(7) Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade.	5	4	3	2	1
(8) Ser-me-ia muito custoso abandonar a minha organização neste momento, mesmo que eu quisesse.	5	4	3	2	1
(9) Sinto que tenho muito poucas alternativas para considerar a hipótese de abandonar esta organização.	5	4	3	2	1
(10) Sinto verdadeiramente os problemas desta organização como se fossem os meus.	5	4	3	2	1
(11) Esta organização tem um grande significado para mim.	5	4	3	2	1
(12) A minha vida seria seriamente abalada se decidisse abandonar agora a minha organização.	5	4	3	2	1
(13) Esta organização merece a minha lealdade.	5	4	3	2	1
(14) Neste momento, não abandonaria a meu local de trabalho porque tenho um sentimento de obrigação para com as pessoas que nela trabalham.	5	4	3	2	1
(15) Devo muito a esta organização.	5	4	3	2	1
(16) Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correcto abandonar neste momento a minha equipa de trabalho.	5	4	3	2	1
(17) Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse a minha organização neste momento.	5	4	3	2	1
(18) Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha organização	5	4	3	2	1

II Parte - Satisfação

Secção I: Assinale com uma cruz o número que estiver mais de acordo com a sua satisfação sentida relativamente aos itens referidos, de acordo do com a seguinte escala:

(totalmente insatisfeito)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 (totalmente satisfeito)

N.A

 (Não se Aplica, ou seja, se considerar que o item não se aplica às funções que desempenha)

<i>Autonomia e Poder</i>						
<i>Sinto-me satisfeito(a) com:</i>						
(1) O grau de autonomia na condução do meu trabalho.	1	2	3	4	5	N.A
(2) A possibilidade de participar na concepção, planeamento, implementação e avaliação dos programas e actividades relacionados com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	N.A
(3) A clara definição de competências e responsabilidades entre os diferentes serviços, unidades e equipas.	1	2	3	4	5	N.A
(4) A percepção de que o meu papel e as minhas competências são devidamente, reconhecidos pelos demais profissionais.	1	2	3	4	5	N.A
(5) A percepção de que a supervisão é adequada e flexível.	1	2	3	4	5	N.A
(6) A percepção de que existem critérios de confiança, responsabilização e transparência.	1	2	3	4	5	N.A
(7) A oportunidade de participar em programas e actividades de cuidados de saúde, integrado em equipas pluridisciplinares e pluriprofissionais.	1	2	3	4	5	N.A
<i>Condições de Trabalho e Saúde</i>						
<i>Sinto-me satisfeito(a) com:</i>						
(8) A disponibilidade de equipamento/meios necessários à realização da actividade profissional.	1	2	3	4	5	N.A
(9) As condições físicas do local de trabalho.	1	2	3	4	5	N.A
(10) A adequada protecção contra os riscos profissionais, de natureza física e ou biológica, a que estou exposto no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5	N.A
(11) A adequada prevenção de situações que possam provocar riscos de stress no trabalho (por ex., conflitos com os utentes e colegas, sobrecarga de trabalho).	1	2	3	4	5	N.A

<i>Realização Pessoal e Profissional e Desempenho Organizacional</i>						
(12) A convicção de que vale realmente a pena uma pessoa esforçar-se e dar o seu melhor no serviço onde trabalha.	1	2	3	4	5	N.A
(13) A oportunidade de formação contínua e desenvolvimento pessoal, no âmbito da minha carreira.	1	2	3	4	5	N.A
(14) O devido reconhecimento do meu desempenho profissional, por parte da minha chefia hierárquica.	1	2	3	4	5	N.A
(15) O entusiasmo com que vivo as mudanças que estão a (ou vão) ser introduzidas neste serviço.	1	2	3	4	5	N.A
(16) A percepção da garantia de qualidade dos cuidados e serviços que são prestados aos utentes nesta unidade de prestação de cuidados, por mim e pelos demais profissionais.	1	2	3	4	5	N.A
(17) O orgulho que sinto relativamente à imagem deste serviço, junto do ACES/Comunidade onde está inserido.	1	2	3	4	5	N.A
<i>Relações de Trabalho e Suporte Social</i>						
(18) O espírito de equipa que une todas as pessoas que trabalham comigo neste serviço independentemente da sua profissão ou carreira.	1	2	3	4	5	N.A
(19) A cooperação e a colaboração com que posso contar por parte dos meus colegas de profissão.	1	2	3	4	5	N.A
(20) O apoio com que posso contar por parte das chefias, sobretudo nos meus momentos difíceis em que uma pessoa precisa de ajuda.	1	2	3	4	5	N.A
(21) A cooperação e colaboração com que posso contar por parte dos colegas de outras profissões ou carreiras.	1	2	3	4	5	N.A
(22) As oportunidades de convívio informal dos funcionários.	1	2	3	4	5	N.A
<i>Outros Aspectos Funcionais</i>						
(23) A existência de linhas de orientação ou protocolos, quer a nível clínico/técnico, quer a nível de alguns aspectos mais importantes da organização e funcionamento desta unidade.	1	2	3	4	5	N.A
(24) A participação em reuniões multidisciplinares regulares para discussão de questões clínicas e/ou organizativas.	1	2	3	4	5	N.A
(25) O conhecimento atempado de reuniões de serviço e da respectiva ordem de trabalhos.	1	2	3	4	5	N.A

Secção II: Agora indique o seu grau de satisfação com os aspectos do seu trabalho que se seguem. Mais uma vez, utilize a escala que se apresenta a seguir, assinale com uma cruz o número que estiver mais de acordo com a sua satisfação sentida relativamente aos itens referidos:

(totalmente insatisfeito)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 (totalmente satisfeito)

Sinto-me satisfeito(a) relativamente:

11) Nível de segurança que o meu trabalho me dá.	1	2	3	4	5
12) Salário e os benefícios que recebo.	1	2	3	4	5
13) Crescimento pessoal e desenvolvimento que obtenho através do meu trabalho.	1	2	3	4	5
14) Pessoas com quem trabalho.	1	2	3	4	5
15) Respeito e tratamento que recebo do meu chefe.	1	2	3	4	5
16) Sentimento de que valeu a pena o investimento que tenho feito no meu trabalho.	1	2	3	4	5
17) A oportunidade de conhecer pessoas	1	2	3	4	5
18) O apoio e orientação que recebo do meu chefe.	1	2	3	4	5
19) Grau de autonomia com que posso desempenhar as minhas funções.	1	2	3	4	5
20) Desafio que o meu trabalho constitui.	1	2	3	4	5

Secção III: Nos espaços que se seguem, solicitamos-lhe que confira alguns FACTORES que considere que contribuem para uma maior e para uma menor satisfação profissional, no momento actual:

FACTORES POSITIVOS:

FACTORES NEGATIVOS:

Por último, agradecemos-lhe todas as **SUGESTÕES** concretas e viáveis que possa dar tendo em vista a melhoria da satisfação dos profissionais deste serviço.

III Parte - Caracterização sociodemográfica e intenções comportamentais

Para finalizar o questionário, assinale com um xis (x) a resposta apropriada

1. Sexo:

M: ... ☐

F: ... ☐

2. Idade:

≤ 30 ☐

31-40 ☐

41-50 ☐

51-60 ☐

≥ 60 ☐

3. Habilitações académicas:

Ensino Básico (até 9.º ano) ☐

Ensino secundário (12.º ano) ☐

Bacharelato ☐

Licenciatura ☐

Mestrado/Doutoramento ☐

4. Categoria Local de trabalho:

UCSP (extensão de Saúde) ☐

Unidade de Saúde Familiar ☐

UCC ☐

5. Contrato de trabalho:

Contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado (antiga nomeação).

☐

Contrato de trabalho em funções públicas a termo certo.

☐

Contrato de trabalho em funções públicas a termo incerto.

☐

Contrato administrativo de provimento (CAP)

☐

Outra. Qual? _____

☐

(por exp. Mobilidade (respeitante a pessoal vinculado noutra Instituição))

6. Categoria profissional:

Médica

☐

Enfermagem

☐

Assistente Técnico

☐

Outra. Qual? _____

☐

7. Antiguidade na profissão ou carreira:.....(anos completos)
(ou equivalente, no caso de não estar integrado em nenhuma carreira do SNS)

8. Antiguidade no actual serviço: (anos completos)

9. Nos últimos 12 meses, alguma vez pensou seriamente em:
(Responda consoante a situação aplicável. Pode assinalar, mais do que uma resposta)

Pedir a exoneração do lugar do quadro ou a rescisão do contrato	<input type="checkbox"/>
Concorrer ou pedir a transferência para outro instituição	<input type="checkbox"/>
Pedir licença sem vencimento	<input type="checkbox"/>
Pedir aposentação antecipada	<input type="checkbox"/>
Mudar de profissão ou carreira	<input type="checkbox"/>
Nunca pensou em nenhuma destas hipóteses	<input type="checkbox"/>
Não sabe/ não responde	<input type="checkbox"/>

10. Se tivesse oportunidade de voltar ao princípio, hoje escolheria:
(Responda a todas as hipóteses a seguir listadas)

	Sim	Não	Talvez	N/S
A mesma profissão ou carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outro local de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O SNS como principal empregador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O sector privado como principal empregador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Um hospital como local de trabalho principal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os Cuidados de Saúde primários como local de trabalho principal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O mesmo serviço onde hoje trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

As seguintes linhas destinam-se a eventuais comentários/sugestões ou questões que considere pertinentes sobre o tema em estudo.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Muito obrigada pela sua colaboração!

***ANEXO II – TABELAS DE CRUZAMENTO DE DADOS DA CATEGORIA PROFISSIONAL
COM A POSSIBILIDADE DO INQUIRIDO DE VOLTAR AO INÍCIO NÃO INCLUÍDAS NO
TEXTO***

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Categoria Profissional * A mesma profissão ou carreira	121	89,0%	15	11,0%	136	100,0%
Categoria Profissional * Outro local de trabalho	118	86,8%	18	13,2%	136	100,0%
Categoria Profissional * O SNS como principal empregador	118	86,8%	18	13,2%	136	100,0%
Categoria Profissional * O sector privado como principal empregador	114	83,8%	22	16,2%	136	100,0%
Categoria Profissional * Um hospital como local de trabalho principal	116	85,3%	20	14,7%	136	100,0%
Categoria Profissional * Os Cuidados de Saúde primários como local de trabalho principal	119	87,5%	17	12,5%	136	100,0%
Categoria Profissional * O mesmo serviço onde hoje trabalha	120	88,2%	16	11,8%	136	100,0%

Categoria Profissional * A mesma profissão ou carreira Crosstabulation

		A mesma profissão ou carreira				Total
		Sim	Não	Talvez	N/S	
Categoria Profissional	Médica	Count % within Categoria Profissional	33 73,3%	6 13,3%	0 ,0%	45 100,0%
		% within A mesma profissão ou carreira	45,8%	30,0%	,0%	37,2%
	Enfermagem	Count % within Categoria Profissional	23 63,9%	5 13,9%	1 2,8%	36 100,0%
		% within A mesma profissão ou carreira	31,9%	25,0%	20,0%	29,8%
Assistente Técnico		Count % within Categoria Profissional	16 40,0%	9 22,5%	4 10,0%	40 100,0%
		% within A mesma profissão ou carreira	22,2%	45,0%	80,0%	33,1%
	Total	Count % within Categoria Profissional	72 59,5%	24 19,8%	5 4,1%	121 100,0%
		% within A mesma profissão ou carreira	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Categoria Profissional * Outro local de trabalho Crosstabulation

		Outro local de trabalho				Total
		Sim	Não	Talvez	N/S	
Categoria Profissional	Médica					
	Count	14	24	8	0	46
	% within Categoria Profissional	30,4%	52,2%	17,4%	,0%	100,0%
	% within Outro local de trabalho	53,8%	42,9%	28,6%	,0%	39,0%
Enfermagem	Count	4	20	6	2	32
	% within Categoria Profissional	12,5%	62,5%	18,8%	6,3%	100,0%
	% within Outro local de trabalho	15,4%	35,7%	21,4%	25,0%	27,1%
Assistente Técnico	Count	8	12	14	6	40
	% within Categoria Profissional	20,0%	30,0%	35,0%	15,0%	100,0%
	% within Outro local de trabalho	30,8%	21,4%	50,0%	75,0%	33,9%
Total	Count	26	56	28	8	118
	% within Categoria Profissional	22,0%	47,5%	23,7%	6,8%	100,0%
	% within Outro local de trabalho	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Categoria Profissional * O SNS como principal empregador Crosstabulation

		O SNS como principal empregador				Total
		Sim	Não	Talvez	N/S	
Categoria Profissional	Médica	Count % within Categoria Profissional	27 57,4%	9 19,1%	7 14,9%	4 8,5%
	% within O SNS como principal empregador	50,9%	42,9%	21,9%	33,3%	39,8%
	Enfermagem	Count % within Categoria Profissional	15 48,4%	3 9,7%	9 29,0%	4 12,9%
Assistente Técnico	% within O SNS como principal empregador	28,3%	14,3%	28,1%	33,3%	26,3%
	Count % within Categoria Profissional	11 27,5%	9 22,5%	16 40,0%	4 10,0%	40 100,0%
	% within O SNS como principal empregador	20,8%	42,9%	50,0%	33,3%	33,9%
Total	Count % within Categoria Profissional	53 44,9%	21 17,8%	32 27,1%	12 10,2%	118 100,0%
	% within O SNS como principal empregador	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Categoria Profissional * O sector privado como principal empregador Crosstabulation

		O sector privado como principal empregador				Total
		Sim	Não	Talvez	N/S	
Categoria Profissional	Médica					
	Count	3	35	5	3	46
	% within Categoria Profissional	6,5%	76,1%	10,9%	6,5%	100,0%
	% within O sector privado como principal empregador	100,0%	53,8%	16,7%	18,8%	40,4%
Enfermagem	Count	0	18	7	6	31
	% within Categoria Profissional	,0%	58,1%	22,6%	19,4%	100,0%
	% within O sector privado como principal empregador	,0%	27,7%	23,3%	37,5%	27,2%
Assistente Técnico	Count	0	12	18	7	37
	% within Categoria Profissional	,0%	32,4%	48,6%	18,9%	100,0%
	% within O sector privado como principal empregador	,0%	18,5%	60,0%	43,8%	32,5%
Total	Count	3	65	30	16	114
	% within Categoria Profissional	2,6%	57,0%	26,3%	14,0%	100,0%
	% within O sector privado como principal empregador	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Categoria Profissional * Um hospital como local de trabalho principal Crosstabulation

		Um hospital como local de trabalho principal				Total
		Sim	Não	Talvez	N/S	
Categoria Profissional	Médica					
	Count	9	29	8	0	46
	% within Categoria Profissional	19,6%	63,0%	17,4%	,0%	100,0%
	% within Um hospital como local de trabalho principal	90,0%	37,2%	38,1%	,0%	39,7%
Enfermagem	Count	1	23	4	3	31
	% within Categoria Profissional	3,2%	74,2%	12,9%	9,7%	100,0%
	% within Um hospital como local de trabalho principal	10,0%	29,5%	19,0%	42,9%	26,7%
Assistente Técnico	Count	0	26	9	4	39
	% within Categoria Profissional	,0%	66,7%	23,1%	10,3%	100,0%
	% within Um hospital como local de trabalho principal	,0%	33,3%	42,9%	57,1%	33,6%
Total	Count	10	78	21	7	116
	% within Categoria Profissional	8,6%	67,2%	18,1%	6,0%	100,0%
	% within Um hospital como local de trabalho principal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Categoria Profissional * Os Cuidados de Saúde primários como local de trabalho principal Crosstabulation

		Os Cuidados de Saúde primários como local de trabalho principal				Total
		Sim	Não	Talvez	N/S	
Categoria Profissional	Médica	Count % within Categoria Profissional	18 38,3%	3 6,4%	1 2,1%	47 100,0%
	% within Os Cuidados de Saúde primários como local de trabalho principal	25 53,2%	47,4%	14,3%	14,3%	39,5%
Enfermagem	Count % within Categoria Profissional	23 69,7%	4 12,1%	5 15,2%	1 3,0%	33 100,0%
	% within Os Cuidados de Saúde primários como local de trabalho principal	43,4%	10,5%	23,8%	14,3%	27,7%
Assistente Técnico	Count % within Categoria Profissional	5 12,8%	16 41,0%	13 33,3%	5 12,8%	39 100,0%
	% within Os Cuidados de Saúde primários como local de trabalho principal	9,4%	42,1%	61,9%	71,4%	32,8%
Total	Count % within Categoria Profissional	53 44,5%	38 31,9%	21 17,6%	7 5,9%	119 100,0%
	% within Os Cuidados de Saúde primários como local de trabalho principal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Categoria Profissional * O mesmo serviço onde hoje trabalho Crosstabulation

		O mesmo serviço onde hoje trabalho				Total
		Sim	Não	Talvez	N/S	
Categoria Profissional	Médica					
	Count	28	11	7	0	46
	% within Categoria Profissional	60,9%	23,9%	15,2%	,0%	100,0%
	% within O mesmo serviço onde hoje trabalho	42,4%	61,1%	24,1%	,0%	38,3%
Enfermagem	Count	20	4	6	4	34
	% within Categoria Profissional	58,8%	11,8%	17,6%	11,8%	100,0%
	% within O mesmo serviço onde hoje trabalho	30,3%	22,2%	20,7%	57,1%	28,3%
Assistente Técnico	Count	18	3	16	3	40
	% within Categoria Profissional	45,0%	7,5%	40,0%	7,5%	100,0%
	% within O mesmo serviço onde hoje trabalho	27,3%	16,7%	55,2%	42,9%	33,3%
Total	Count	66	18	29	7	120
	% within Categoria Profissional	55,0%	15,0%	24,2%	5,8%	100,0%
	% within O mesmo serviço onde hoje trabalho	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

***ANEXO III – FACTORES POSITIVOS, NEGATIVOS E SUGESTÕES COM VISTA À
MELHORIA DA SATISFAÇÃO PROFISSIONAL***

**Distribuição da amostra relativamente a alguns factores positivos e negativos
que interferem na satisfação**

Factores que interferem na Satisfação Profissional	Positivos	Trabalho em equipa; coesão e relacionamento interpessoal; partilha das decisões e co-responsabilização dos profissionais	16	28,07%
		Melhor organização e autonomia organizativa;	15	26,32%
		Alargamento do reconhecimento remuneratório ligado ao desempenho;	8	14,04%
		Enfermeiro de Família; Melhoria no acesso aos cuidados por parte dos utentes; maior contacto com a população: qualidade assistencial	8	14,04%
		Adesão, motivação e satisfação dos profissionais perante a evolução dos CSP	5	8,77%
		Boas condições físicas no local de trabalho; Instalações novas	5	8,77%
		Total	57	100,00%
Factores que interferem na Satisfação Profissional	Negativos	Sobrecarga de trabalho burocrático; excesso de papéis	9	20,00%
		Recursos materiais desadequados ou inexistentes	8	17,78%
		Apoio da chefia e da direcção do ACES	6	13,33%
		Condições físicas do serviço	5	11,11%
		Stress inerente ao tipo de doentes; desresponsabilização do utente	5	11,11%
		Enfermeiro de família por área geográfica (elevado n.º utentes)	4	8,89%
		Falta autonomia técnica	3	6,67%
		Remuneração e benefícios reduzidos; Falta de equidade entre as USF	2	4,44%
		Cooperação e colaboração inter-	2	4,44%
		Falta de recursos humanos	1	2,22%
		Total	45	100,00%

Distribuição da amostra relativamente a sugestões dadas com vista a melhorar a satisfação profissional

Sugestões que visam a satisfação profissional	Negativos	Maior colaboração entre as diferentes equipas de profissionais	6	30,00%
		Convívios fora do contexto profissional	5	25,00%
		Melhoria dos recursos físicos e materiais	3	15,00%
		Reconhecimento da carreira administrativa	2	10,00%
		Diminuição da rigidez das normas/regras	1	5,00%
		Melhoria organizacional;	1	5,00%
		Existência de carteiras adicionais	1	5,00%
		Aumento das oportunidades de formação e desenvolvimento profissional	1	5,00%
		Total	20	100,00%

ANEXO IV – ANÁLISE DESCRITIVA DA SATISFAÇÃO - MÉDIAS

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
A adequada prevenção de situações que possam provocar riscos de stress no trabalho (por ex., conflitos com os utentes e colegas, sobrecarga de trabalho).	132	3,03	,916
A adequada protecção contra os riscos profissionais, de natureza física e ou biológica, a que estou exposto no meu local de trabalho.	132	3,20	1,068
A clara definição de competências e responsabilidades entre os diferentes serviços, unidades e equipas.	131	3,48	1,018
A oportunidade de participar em programas e actividades de cuidados de saúde, integrado em equipas pluridisciplinares e pluriprofissionais.	128	3,48	1,072
A oportunidade de formação contínua e desenvolvimento pessoal, no âmbito da minha carreira.	132	3,51	,852
A existência de linhas de orientação ou protocolos, quer a nível clínico/técnico, quer a nível de alguns aspectos mais importantes da organização e funcionamento desta unidade.	132	3,52	,815
A percepção de que a supervisão é adequada e flexível.	130	3,52	,942
A disponibilidade de equipamento/meios necessários à realização da actividade profissional.	134	3,53	,899
A cooperação e colaboração com que posso contar por parte dos colegas de outras profissões ou carreiras.	131	3,55	,888
O devido reconhecimento do meu desempenho profissional, por parte da minha chefia hierárquica.	130	3,56	,863
O entusiasmo com que vivo as mudanças que estão a (ou vão) ser introduzidas neste serviço.	132	3,61	,798
A participação em reuniões multidisciplinares regulares para discussão de questões clínicas e/ou organizativas.	132	3,69	,958
A percepção de que existem critérios de confiança, responsabilização e transparência.	131	3,69	,858
As condições físicas do local de trabalho.	134	3,70	,989
O grau de autonomia na condução do meu trabalho.	134	3,71	,924
A convicção de que vale realmente a pena uma pessoa esforçar-se e dar o seu melhor no serviço onde trabalha.	132	3,72	,850
A percepção de que o meu papel e as minhas competências são devidamente, reconhecidos pelos demais profissionais.	132	3,73	,874
As oportunidades de convívio informal dos funcionários.	130	3,74	,903
A possibilidade de participar na concepção, planeamento, implementação e avaliação dos programas e actividades relacionados com o meu trabalho.	132	3,74	,853
O apoio com que posso contar por parte das chefias, sobretudo nos meus momentos difíceis em que uma pessoa precisa de ajuda.	132	3,77	,948
A percepção da garantia de qualidade dos cuidados e serviços que são prestados aos utentes nesta unidade de prestação de cuidados, por mim e pelos demais profissionais.	132	3,85	,704
O espírito de equipa que une todas as pessoas que trabalham comigo neste serviço independentemente da sua profissão ou carreira.	132	3,86	,779
O conhecimento atempado de reuniões de serviço e da respectiva ordem de trabalhos.	132	3,89	,876
O orgulho que sinto relativamente à imagem deste serviço, junto do ACES/Comunidade onde está inserido.	132	3,95	,745
A cooperação e a colaboração com que posso contar por parte dos meus colegas de profissão.	132	4,12	,721
Valid N (listwise)	122		

ANEXO V – ANÁLISE DA FREQUÊNCIA DA AMOSTRA POR LOCAL DE TRABALHO

Análise da amostra Por Local de Trabalho

Local de Trabalho	Frequência Absoluta	Frequência Relativa válida
USF	126	96,2%
UCC	5	3,8%
Total	131	100,0%